



Techniques & dynamique
de la fonction *conseil* | COM
5004

Gérer les *services-conseils*. Une démarche.

Pierrette Massé, Anne-Marie Gagné

.....

Université du Québec
TÉLUQ

Auteurs

Marie-Pierre Massé, Anne-Marie Gagné

Collaboration

Sophie Beaupré

Révision linguistique

UER SHLC

Conception graphique

Mélanie Dionne

Émilie Kawun

Programmation informatique

Annick Desmeules-Paré

Ce document est utilisé dans le cadre du cours *Techniques et dynamique de la fonction « conseil »* (COM 5004), offert par la Télé-université, Université du Québec.

Tous les droits de reproduction, de traduction et d’adaptation, en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit, sont réservés.

© Anne-Marie Gagné, 2013

ISBN 978-2-7624-2499-7

Dépôt légal — Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2013

Édité par :

Télé-université**Université du Québec**

455, rue du Parvis

Québec (Québec) G1K 9H6

Canada

Note au lecteur

Dans ce livre, deux choix rédactionnels ont été faits pour alléger le texte :

1. le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination, désignant à la fois les femmes et les hommes;
2. le terme « consultant » désigne les professionnels qui offrent leurs services-conseils aux organisations.

Table des matières

INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
PREMIÈRE PARTIE – Démystifier la fonction conseil	2
Introduction	3
Chapitre 1 – Qu’est-ce que la fonction conseil?	4
Qu’est-ce que la fonction conseil?	5
1.1 Le but de la consultation	7
Scénario 1 – Orientation produit	7
Scénario 2 – Orientation processus	7
1.2 Le processus de la fonction conseil	9
1.2.1 Les étapes du processus	10
1.2.2 L’interrelation des tâches des différentes étapes	11
1.2.3 La similitude avec le processus de résolution de problèmes	11
1.2.4 La similitude avec les processus de recherche-action	12
1.3 Le contexte de la fonction conseil	12
1.3.1 Le consultant externe ou interne n’est pas en ligne directe d’autorité avec le client	12
1.3.2 La relation volontaire non contraignante et temporaire	12
Chapitre 2 – Qui sont les consultants?	14
Consultant, conseiller, conseil, expert-conseil, ingénieur-conseil... un métier aux appellations multiples	15
2.1 Les caractéristiques personnelles des consultants	15
2.2 La formation et l’expérience	16
2.2.1 La formation de base	16
2.2.2 La formation spécifique à la consultation	16
2.2.3 L’expérience préalable	17
2.2.4 La progression dans la carrière	18
2.3 Les différences entre consultants externes et internes	18
2.3.1 Les caractéristiques différentielles	18
2.3.2 Les avantages et les désavantages du consultant externe	19
2.3.3 Les avantages et les désavantages du consultant interne	20
2.3.4 La complémentarité des rôles	20
Chapitre 3 – Comment la fonction conseil a-t-elle évolué?	22
L’évolution de la fonction conseil auprès des organisations	23
3.1 La gestion scientifique	23
3.1.1 Le stade initial	23
3.1.2 Le stade intermédiaire	24
3.1.3 Le stade moderne	24

3.2 La gestion du comportement	24
3.2.1 Le stade initial	24
3.2.2 Le stade intermédiaire	24
3.2.3 Le stade moderne	25
3.3 Un autre paradigme	26
3.3.1 La professionnalisation	27
3.3.2 L'expansion	27
3.3.3 La spécialisation	28
3.3.4 La globalisation	28
3.3.5 La consolidation	28
3.3.6 La domination des universitaires	29
3.3.7 La commercialisation	29
3.4 Les facteurs explicatifs	29
3.5 Les problèmes actuels	30
3.5.1 Les pathologies	30
3.5.2 Le manque de systématisation du savoir et du savoir-faire	30
3.5.3 Le manque de diffusion des savoirs	30
3.5.4 Le manque de standards	31
3.5.5 Le manque de codes d'éthique	32
Chapitre 4 – Qu'est-ce que les consultants ont à offrir?	33
Ce que les consultants ont à offrir...	34
4.1 Les types de services	34
4.2 Les types de produits	36
4.2.1 Les produits	36
4.2.2 Les semi-produits	37
4.3 Les facteurs qui influencent l'offre et la demande de services ou de produits	38
4.3.1 Les changements dans le cycle économique	38
4.3.2 Les changements dans le cycle de croissance de l'organisation	38
4.3.3 La disponibilité des ressources	38
4.3.4 La législation et les règlements	38
4.3.5 L'environnement social	38
4.3.6 Les théories et les modes	38
4.4 Les types de cabinets-conseils	39
4.4.1 Le degré de spécificité	39
4.4.2 L'envergure	39
4.4.3 Le profil des consultants	39
Chapitre 5 – Quels rôles jouent les consultants?	41
Qui sont les consultants? Quel est leur rôle?	42
5.1 Les rôles adoptés par les consultants	42

5.1.1 La typologie de Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud (2003)	42
5.1.2 La typologie de Gallessich (1983)	43
5.1.3 Le domaine d'intervention	45
5.1.4 La cible de l'intervention	45
5.1.5 Le lieu de l'intervention	46
5.1.6 Le niveau de l'intervention	46
5.1.7 La responsabilité assumée par le consultant et le client	47
5.1.8 L'agent de l'intervention	49
5.1.9 Les stratégies d'intervention	49
5.1.10 Le pouvoir exercé par le consultant	51
5.2 La complémentarité des rôles	55
5.3 Les critères de choix des rôles	56
5.4 Les facteurs de choix des rôles	57
5.4.1 Les facteurs de choix pour le consultant	57
5.4.2 Les facteurs de choix pour le client	58
DEUXIÈME PARTIE – Faire appel à un consultant	59
Introduction	60
Chapitre 6 – Ai-je besoin de services-conseils?	61
Quand faut-il faire appel à un consultant?	62
6.1 Comment définir le problème?	62
6.2 Quel type d'aide requérir?	63
6.3 Quelle est l'ampleur de l'aide requise?	64
6.4 Faut-il une aide extérieure?	65
6.5 Quand faire appel aux services de consultants externes?	67
Chapitre 7 – Comment recruter un cabinet-conseil?	69
Recruter un cabinet-conseil	70
7.1 La consultation de personnes ou de documents	70
7.2 L'appel de candidatures	70
7.3 L'appel d'offres	71
7.3.1 Le contenu	71
7.3.2 Les entretiens exploratoires	72
7.3.3 Les inconvénients et les avantages	73
7.4 L'offre de service	74
7.4.1 Le contenu	74
7.4.2 Les modalités de présentation	77
7.5 La rencontre	78

7.5.1 Les préliminaires	78
7.5.2 Le lieu	79
7.5.3 Les objectifs	79
7.5.4 Le déroulement	79
7.5.5 Le contenu	79
7.5.6 Les pièges	87
Chapitre 8 – Comment sélectionner un cabinet-conseil?	89
Sélectionner « le bon » cabinet-conseil	90
8.1 Procédure générale d'évaluation des offres de service	90
8.2 Procédure spécifique d'analyse des coûts	91
8.2.1 Les types de coûts engendrés par un projet	91
8.2.2 Le calcul et l'évaluation des honoraires	91
8.2.3 L'évaluation des autres frais	98
8.2.4 L'évaluation du coût global d'un projet	98
8.2.5 Les fonctions symboliques de la rémunération	99
8.3 Les critères de sélection d'un cabinet-conseil	99
8.3.1 L'expérience	100
8.3.2 Le type de problème	100
8.3.3 La phase de résolution du problème	101
8.3.4 Le type de cabinet	101
8.3.5 Les rôles	101
8.3.6 Les références	101
8.3.7 La valeur ajoutée	102
8.3.8 L'affectivité	102
8.4 Quelques conseils	103
TROISIÈME PARTIE – Rédiger un contrat et conduire une négociation	104
Introduction	105
Chapitre 9 – Qu'est-ce qu'un contrat de consultation et quels en sont les enjeux?	106
Le contrat : pourquoi? Comment?	107
9.1 La définition d'un contrat	107
9.2 Les formes de contrat	107
9.3 Les avantages et les inconvénients des contrats formels	107
9.4 Le contenu	108
9.5 Les types de contrat	111

9.5.1 Les honoraires quotidiens ou horaires	111
9.5.2 Le prix fixe	111
9.5.3 La rémunération selon le rendement	112
9.5.4 Les honoraires par provision	112
9.5.5 Variantes au contrat à prix fixe ou au contrat à honoraires	112
Chapitre 10 – Comment conduire la négociation?	114
La négociation des services de consultation	115
10.1 Les fondements théoriques de la négociation	115
10.1.1 La nature de la négociation	115
10.1.2 La spécificité de la négociation commerciale	116
10.1.3 Les orientations coopérative et compétitive de la négociation	116
10.2 Les facteurs influant sur la négociation	117
10.2.1 Les facteurs concernant le contexte de la négociation	119
10.2.2 Les facteurs influant sur le déroulement de la négociation	121
10.3 La conduite d’une négociation	122
10.3.1 Stratégie de négociation	122
10.3.2 Techniques majeures ou sous-stratégies de négociation	122
10.3.3 Tactiques et contre-tactiques	123
10.3.4 Comportements favorables et défavorables	125
10.4 La réalisation d’une négociation commerciale	127
10.4.1 La préparation d’une négociation commerciale	127
10.4.2 Le déroulement d’une négociation commerciale	129
10.5 La réussite d’une négociation	130
10.5.1 Les conditions facilitantes	130
10.5.2 Les conditions nuisibles	131
10.5.3 Les caractéristiques du négociateur efficace	131
QUATRIÈME PARTIE – Mener la consultation	133
Introduction	134
Chapitre 11 – L’établissement du partenariat	135
C’est parti!	136
11.1 L’organisation de l’intervention	136

11.1.1 La détermination de la structure de gestion et de réalisation du projet	136
11.1.2 L'établissement de la stratégie d'intervention	137
11.1.3 La consultation de l'équipe d'intervention	138
11.1.4 La planification de l'intervention	138
11.1.5 La rencontre de l'équipe de consultants	139
11.1.6 La rencontre du chef de mandat avec le client	139
11.1.7 La présentation des membres de l'équipe d'intervention	139
11.1.8 La diffusion de l'information	140
11.2 L'entrée physique et psychologique du consultant dans l'organisation	140
11.3 L'établissement des relations de travail	141
11.3.1 Le rôle du consultant	141
11.3.2 Les différences dans les rôles et les perspectives	142
11.3.3 La similarité dans les rôles et les fonctions	143
11.3.4 Les caractéristiques individuelles et les stéréotypes	143
11.3.5 Les conflits de pouvoir	143
11.3.6 Comment traiter les tensions dans la relation?	144
Chapitre 12 – De la collecte des données à l'implantation du changement	145
Le processus de consultation	146
12.1 Perspectives sur le diagnostic	146
12.1.1 Le diagnostic évolutif	147
12.1.2 Le diagnostic-intervention	147
12.1.3 Le diagnostic-participation	147
12.1.4 Le diagnostic formateur	147
12.2 La collecte des données	148
12.2.1 Le choix du champ d'investigation	148
12.2.2 Le choix des stratégies, des techniques et des instruments	149
12.3 Le traitement des données	150
12.4 La diffusion des résultats	151
12.4.1 Les rapports	151
12.4.2 La rencontre	154
12.5 La réponse	155
12.6 La planification	155
12.7 L'implantation du changement	157
12.7.1 La présentation du plan d'action	157
12.7.2 La préparation et la mise en marche des activités	157
12.7.3 La gestion du changement	157
12.7.4 L'apport des consultants	159
CINQUIÈME PARTIE – La terminaison de l'intervention et l'éthique du consultant	161

Introduction	162
Chapitre 13 – La terminaison de l’intervention	163
La terminaison de l’intervention : une étape qui se prépare!	164
13.1 La consolidation et la propagation du changement	164
13.1.1 La consolidation	164
13.1.2 La propagation	164
13.2 Le désengagement	164
13.2.1 La préparation	165
13.2.2 La mise en place	165
13.3 L’évaluation	166
13.3.1 Les composantes	167
13.3.2 Les difficultés	168
13.3.3 Le processus	169
13.4 La clôture	170
13.4.1 Comment clore des relations inefficaces?	170
13.4.2 Comment terminer des relations efficaces?	171
Chapitre 14 – L’éthique du consultant	173
Éthique et déontologie : du pareil au même?	174
14.1 La déontologie	174
14.2 L’éthique	174
14.3 Les principes éthiques en consultation	175
14.4 En somme	180
CONCLUSION – Rétrospective et prospective	181
Rétrospective	181
Prescriptions pour l’efficacité	181
Les défauts communément reprochés aux consultants	183
Prospective	184
La formation	185
La recherche et l’évaluation	185
Les standards	186
L’éthique	186
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	187
RÉSUMÉ	193

Liste des tableaux

Tableau 1.1	Quelques définitions du terme « consultation »
Tableau 1.2	La distinction entre le consultant centré sur le produit et le consultant centré sur le processus
Tableau 3.1	Synthèse des principales étapes du développement de la gestion scientifique et de la gestion du comportement, principaux domaines d'intervention des consultants et évolution de la fonction conseil à chacune de ces étapes
Tableau 4.1	Classification des activités de consultation
Tableau 5.1	Orientation de l'intervention selon la centration sur les contenus techniques ou sur les processus sociaux de l'« expert » et du « facilitateur »
Tableau 5.2	Type de travail effectué par les consultants selon l'emphase mise sur les personnes ou sur les tâches et la structure
Tableau 5.3	Principaux rôles tenus par les consultants et énoncés de leurs interventions
Tableau 5.4	Principales stratégies employées par le consultant selon le rôle qu'il adopte
Tableau 5.5	Principales stratégies d'intervention et postulats sur lesquels elles se fondent
Tableau 5.6	Les types de pouvoir et leur origine
Tableau 5.7	Principaux pouvoirs exercés par le consultant selon le rôle et les stratégies qu'il adopte
Tableau 6.1	Principaux types d'aide fournie par les consultants et leurs fonctions
Tableau 7.1	Récapitulatif d'une proposition financière par postes budgétaires
Tableau 7.2	Récapitulatif d'une proposition financière en regard du cheminement critique des activités
Tableau 8.1	Pourcentage de la masse salariale attribuée aux différents postes budgétaires des dépenses d'exploitation par les consultants canadiens et américains en 1986
Tableau 8.2	Honoraires quotidiens médians et revenu annuel moyen de 16 catégories de consultants canadiens et américains, en 1988
Tableau 9.1	Degré respectif de risque encouru par le client et par le consultant selon les divers types de contrat
Tableau 10.1	Caractéristique principale et degré de créativité de diverses formes d'arrangement
Tableau 10.2	Synthèse des effets des principaux facteurs qui influent sur la négociation
Tableau 14.1	L'éthique du consultant

Liste des figures

Figure 1.1	Transformation d'un <i>input</i> en <i>output</i>
Figure 1.2	Les étapes du processus de consultation
Figure 5.1	Liens entre les principaux rôles que jouent les consultants
Figure 5.2	Responsabilité prise par le consultant face aux résultats du projet et à la croissance du client selon le rôle qu'il adopte
Figure 10.1	Illustration des objectifs respectifs du fournisseur et de l'acheteur

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Aborder la « fonction conseil » ou la consultation en entreprise n'est pas une mince tâche. Pourquoi?

Premièrement, le métier de consultant est complexe, car il se situe au carrefour de nombreux champs professionnels et disciplinaires. Le métier de consultant ne se définit pas en fonction du milieu dans lequel évolue le consultant ou encore en fonction des problématiques sur lesquelles ce dernier est appelé à se pencher. Le consultant est un spécialiste du processus plutôt que du contenu. Certes, il doit d'abord avoir acquis une expertise dans une discipline donnée (la psychologie, l'ingénierie, la communication, la gestion des ressources humaines, par exemple), mais il doit également posséder une expertise et des savoir-faire spécifiques en consultation à proprement parler. De plus, le consultant peut être appelé à travailler dans une variété de milieux : entreprise privée, organisme gouvernemental ou paragouvernemental, établissement hospitalier, scolaire, communautaire et à traiter diverses situations : gestion du changement, évaluation de programme, gestion de conflits, projet de développement organisationnel, etc.

Deuxièmement, sur le plan des fondements scientifiques, le champ de la consultation a subi plusieurs influences, allant du management scientifique jusqu'aux approches d'inspiration humaniste. Bien que les contours théoriques et praxéologiques du champ soient relativement récents, la consultation a progressivement intégré une multitude d'apports en provenance du management stratégique, du design organisationnel, de la gestion des ressources humaines, de la gestion des technologies de l'information et bien sûr, de la communication... Si bien que les secteurs d'activité où l'on voit évoluer les consultants sont de plus en plus variés. La non réglementation du titre dans ce marché et l'absence quasi totale de barrières à l'entrée dans la profession confèrent un caractère des plus « éclatés » à ce champ et confondent souvent les gestionnaires, éventuels acheteurs des services-conseils.

Cette nouvelle édition de *Gérer les services-conseils. Une démarche* s'adresse, tout comme l'édition de 1994, à toutes les personnes qui, dans le cadre de leur emploi, ont ou auront à faire appel, de façon ponctuelle ou de manière plus systématique, à des consultants externes et qui, à ce titre, agissent ou agiront à titre d'intermédiaires entre leur organisation et les consultants. Cet ouvrage s'adresse également aux personnes désireuses de se former à l'exercice du métier de consultant ainsi qu'à celles qui souhaitent améliorer leurs méthodes de travail ou les renouveler.

La nouvelle édition a donné lieu à une mise à jour des connaissances ainsi qu'à l'ajout d'un nouveau chapitre portant sur l'éthique du métier de consultant. Elle a également permis un rajeunissement de la présentation. Des schémas ont été refaits pour une meilleure illustration des concepts et des processus.

La refonte a également conduit à une structure plus organique du livre, divisé en cinq parties. La partie I expose les fondements de la fonction conseil (ses définitions, sa nature, ses objectifs, etc.). La partie II, quant à elle, est consacrée plus spécifiquement à l'appel de service (quand faire appel à un consultant? Comment s'y prendre? Comment estimer les coûts des services? Etc.). La partie III porte sur la négociation et la rédaction du contrat avec un consultant (les facteurs influant sur la négociation, les stratégies, techniques et tactiques de la négociation, les éléments de contenu du contrat, les formes de contrats, etc.). La partie IV est consacrée aux différentes étapes du processus de consultation (l'organisation de l'intervention, la collecte des données, l'implantation de la solution, etc.). Enfin, la partie V porte sur la manière de clore une intervention et sur l'éthique des consultants. En guise de conclusion, nous offrons une rétrospective des principales recommandations formulées tout au long de l'ouvrage ainsi qu'une prospective de l'évolution de la fonction conseil au cours des années à venir. Les modifications apportées ont été effectuées avec un constant souci de continuité, de sorte que les lecteurs de la première édition n'auront aucune difficulté à s'y adapter.

Bonne lecture!

PREMIÈRE PARTIE

Démystifier la *fonction conseil*?

Il y a plusieurs années, il y avait des tribus qui, lors d'une cérémonie, mangeaient la viande crue d'un lion de montagne avant d'entreprendre une chasse. Ils croyaient que, dans le processus d'assimilation du lion, ils acquerraient une partie de sa force et de son astuce. Cette analogie caractérise la relation client-consultant dans sa forme idéale – le client et le consultant devenant si intégrés [...] que le client découvre un pouvoir personnel à travers la force du consultant.

Bell et Nadler, 1979, p. 1

Introduction

La première partie de cet ouvrage porte sur la nature de la fonction conseil. Elle comprend cinq chapitres.

Le premier chapitre aborde des notions de base concernant la fonction conseil. Plus précisément, il s’attarde aux différentes définitions du terme « consultation », au contexte dans lequel la consultation se déroule ainsi qu’aux principales étapes qui constituent ce que l’on appelle le processus de la fonction conseil.

Le deuxième chapitre, quant à lui, concerne les consultants eux-mêmes. On y décrit les caractéristiques personnelles souvent rencontrées chez les consultants et celles qui sont souhaitées par les organisations clientes ainsi que la formation et l’expérience nécessaires aux consultants pour exercer adéquatement leurs fonctions.

Le troisième chapitre trace l’historique de l’évolution de la fonction conseil auprès des organisations, de l’époque du taylorisme à aujourd’hui.

Le quatrième chapitre traite des différents produits et services qu’offrent les consultants et des divers facteurs influant sur l’offre et la demande de services de consultation.

Enfin, le cinquième chapitre traite des rôles que les consultants peuvent jouer auprès des organisations. Il insiste notamment sur la complémentarité de ces rôles ainsi que sur les différents critères de choix de ces rôles et des facteurs susceptibles d’influencer ce choix.

Chapitre 1



Qu'est-ce que la *fonction conseil*?

Après la lecture de ce chapitre, vous devriez être en mesure :

- de définir ce qu'est la fonction conseil (nature, objectifs, contexte);
- de représenter, de manière schématique, le processus de consultation et d'en décrire les principales étapes.

Qu'est-ce que la fonction conseil?

Consultation, conseil, *coaching*, relation d'aide... Les termes sont si nombreux pour décrire les interventions qu'un consultant peut effectuer auprès des organisations qu'il conviendrait d'abord de s'entendre sur le vocabulaire à privilégier... Certains auteurs choisissent d'adopter le terme plus général « d'intervention », qu'ils qualifient tout simplement d'aide à travers une relation (Crunenberg, 2004). Cette définition, bien que large, décrit bien ce qu'est la consultation en entreprise : une relation d'aide. Dans son sens le plus large, la consultation réfère à l'action de prendre ou de donner un avis à quelque sujet que ce soit. **Fondamentalement, il s'agit d'un processus bidirectionnel consistant à rechercher, donner et recevoir de l'aide.** Plusieurs auteurs ont tenté de définir la consultation de différentes manières. Le tableau 1.1 présente quelques exemples.

TABLEAU 1.1

Quelques définitions du terme « consultation »

Auteurs	Définitions proposées
Roy (2008)	La consultation est un processus relationnel, d'intervention et d'analyse systématique des faits liés à la situation du client et de son organisation : <ul style="list-style-type: none"> • qui comporte une série d'activités, d'opérations ou d'étapes et de décisions; • qui implique une interaction continue entre un système client et un système intervenant, chacun ayant des responsabilités propres; • dans lequel le consultant a pour objectif d'aider la direction d'une organisation ou des individus.
Babeau (2007, p. 45)	Un service fourni en échange d'honoraires par des personnes extérieures et objectives qui aident les dirigeants à améliorer le management, les opérations et la performance économique des institutions.
Lescarbeau, Payette et St-Arnaud (2003)	Processus d'intervention, série d'opérations ou d'étapes menées par l'intervenant en vue de transformer une situation particulière en une nouvelle situation plus souhaitable et plus adéquate.
Bellman (2002)	Transaction naturelle entre des gens dont l'un est ouvert à recevoir de l'aide et l'autre apte et prêt à la donner.
Stern et Tutoy (2001)	Relation entre un système client et un système intervenant, dans le cas d'un problème à traiter, une difficulté à surmonter ou une situation à faire évoluer, qui demande au consultant de maîtriser des savoirs, des outils, une expérience et une compétence que le client ne possède pas. Celui-ci demande de l'aide. La consultation débouche toujours sur des actions à réaliser dont la conduite et la responsabilité reviennent à l'un ou l'autre des partenaires ou conjointement, aux deux.
Schein (1999)	Processus de création d'une relation avec le client qui permet à ce dernier de percevoir, comprendre et agir sur les événements du processus qui apparaît dans son environnement interne et externe, de façon à améliorer la situation qu'il définit lui-même.
Louche et Gruffaz (1997)	Le consultant aide les membres de l'organisation à construire une explication qui servira de base à l'action.
Ridley et Mendoza (1993)	Le consultant recueille des informations sur les facteurs d'efficacité organisationnelle qui lui permettent de formuler et d'exécuter un plan d'action à partir d'une description du fonctionnement idéal.
Erchul <i>et al.</i> (1992)	Processus de communication interactive entre deux parties.
Bordeleau (1986)	Activité professionnelle exécutée par une ou des personnes compétentes, qui ne sont pas en ligne d'autorité hiérarchique directe avec le client spécifique, selon un processus spécifique caractérisé par l'interaction continue entre le conseiller et le client et par une analyse systématique des faits, dans le but d'aider la direction d'une organisation à résoudre un problème, à améliorer une situation ou à faire face à une situation totalement nouvelle.
Nelson et Shifron (1985)	Processus fondamental par lequel un consultant sert un client. Le but premier de la consultation est d'aider des individus ou une organisation à devenir plus efficaces, indépendants, attentifs aux différents choix et solutions de problèmes et à développer les habiletés pour résoudre les problèmes similaires auxquels ils auront à faire face dans le futur.
Lippitt et Lippitt (1980)	Processus d'interaction qui comporte des éléments de demande, d'offre et d'obtention d'une aide quelconque; la consultation a pour objet de venir en aide à un individu, à un groupe, à un organisme ou à une structure plus importante encore, en mobilisant les ressources internes et externes disponibles afin de dénouer les réseaux de problèmes et d'orienter les efforts de changement.

Les termes « fonction conseil » et « consultation » ont, jusqu'ici, été utilisés de manière interchangeables, comme des synonymes... Mais le sont-ils vraiment? Et quelle est la différence entre de la consultation et du *coaching*?

Généralement, dans la documentation scientifique, **la fonction conseil (parfois appelée activité-conseil)** a un sens plus restrictif que celui de consultation, puisqu'elle ne se rapporte qu'à l'aspect « donner avis » de la consultation et non pas à celui de « prendre avis ». La fonction conseil qualifierait donc un processus unidirectionnel (contrairement à la consultation qui, rappelons-le, se caractérise par un processus bidirectionnel). La notion de fonction conseil, prise dans son sens très général, suppose que toute personne qui possède une certaine compétence résultant de son expérience ou d'une connaissance intime – réelle ou supposée – d'un phénomène particulier peut jouer le rôle de consultant. Ainsi, on consulte un voisin sur la façon de construire une cabane pour les oiseaux, un conjoint sur la façon d'intervenir auprès d'un enfant; un ami sur l'attitude à adopter avec un tiers, un collègue sur la marche à suivre pour acheminer un dossier, etc. Ceux-ci nous donnent leur avis à ce propos. Ils exercent alors, en quelque sorte, une fonction conseil. Généralement, celle-ci ne résulte pas d'une formation spécialisée, n'est pas rétribuée et concerne des individus (un demandeur et un prestataire d'aide).

Dans un sens plus spécifique par contre, la fonction conseil est exercée par des personnes possédant une formation spécialisée dans un ou des domaines particuliers. Cette activité est rémunérée et peut s'adresser à un individu, un groupe, un organisme ou une structure plus importante encore. Un individu consulte un médecin; un groupe un animateur de groupe; une organisation un expert-comptable; un gouvernement un spécialiste en relations internationales, etc.

Dans cet ouvrage, les termes consultation et fonction conseil seront utilisés comme étant synonymes, et ce, même s'il existe de légères différences sémantiques entre les deux.

Le ***coaching***, quant à lui, se définit comme l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leur potentiel et de leur savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels. Le « coach » s'apparente à un entraîneur qui doit motiver ses troupes. Même si le *coaching* s'apparente à la fonction conseil, il est différent, car il est centré sur le sujet (la manière dont un gestionnaire mobilise ses ressources, prépare une décision, s'autorise ou non à agir, par exemple), plutôt que sur un objet (un audit, une politique...). Le *coach* n'apporte pas de savoir-faire en matière de droit, de fiscalité, de marketing, mais il peut aider les gestionnaires à remettre en cause leurs comportements pour devenir de meilleurs gestionnaires. La relation d'aide s'apparente au *coaching*.

Dans cet ouvrage, les termes *coaching* ou relation d'aide ne seront pas utilisés, puisqu'il y est plutôt question de consultation... ou de fonction conseil!

Bercovitz (1989, p. 9) définit la fonction conseil (ou la consultation) ainsi :

- *Il s'agit toujours d'une relation, c'est-à-dire d'un échange (économique, cognitif, technique, affectif) entre un client et un prestataire de service (on dit parfois système client et système intervenant);*
- *à l'origine de la relation, il y a toujours un problème à traiter, une difficulté à surmonter, une situation à faire évoluer; ce problème est présenté au consultant comme relevant de sa compétence;*
- *des savoirs, des outils, une expérience, une compétence sont supposés bien maîtrisés par le consultant, tandis que le client se dit relativement ignorant, incompetent ou incapable de traiter seul le problème qu'il pose;*
- *la demande formulée est toujours une demande d'aide quelle qu'en soit la nature : directives à suivre, apport d'information, assistance technique, contribution à la réflexion, soutien psychoaffectif;*
- *la consultation débouche toujours sur des actions à réaliser, dont la conduite et la responsabilité reviennent à l'un ou l'autre des partenaires, ou conjointement aux deux;*
- *ces caractéristiques de la relation d'intervention sont interdépendantes : il y a un lien évident entre la nature du problème posé, les compétences nécessaires pour en faire une juste interprétation, puis la recommandation ou la mise en œuvre des actions adéquates.*

À ces caractéristiques énumérées par Bercovitz (1989), il est possible d'en ajouter trois autres, à savoir :

- que la consultation se réalise toujours selon un processus spécifique;
- que celui-ci est appliqué contre rétribution, par des personnes venant de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation, et qui ne sont pas en ligne directe d'autorité avec le client;
- qu'elle se déroule dans le contexte d'une relation volontaire, temporaire et non contraignante.

Les prochaines sections explicitent les principaux éléments de cette définition, soit : 1) le but de la consultation (l'apport d'aide); 2) le processus spécifique selon lequel cette aide est apportée; 3) le contexte particulier dans lequel la consultation se déroule.

1.1 Le but de la consultation

Tel qu'indiqué dans la définition ci-dessus, le but ultime de la consultation est d'aider une organisation cliente à faire face à une situation problématique qu'elle n'est pas en mesure de solutionner seule pour une raison ou pour une autre (Bordeleau, 1986). « La consultation est fondamentalement un acte d'aide » (Bell et Nadler, 1979, p. 1).

Cette aide peut prendre deux formes principales. Elle peut consister à fournir un avis professionnel sur un contenu particulier (c'est l'approche que l'on dit centrée sur le produit, le contenu du problème ou encore l'approche expert-conseil) ou encore permettre de gérer un processus de changement (c'est ce que l'on appelle l'approche centrée sur les processus, c'est-à-dire sur les façons de résoudre le problème).

L'exemple suivant permet de différencier ces deux approches.

Le directeur d'une usine de pâtes et papiers, voyant le taux d'accidents de travail toujours en hausse depuis les trois dernières années, fait appel à un consultant en santé et sécurité au travail pour l'aider à trouver une solution au problème et ainsi diminuer, voire éliminer, les accidents de travail.

On peut imaginer deux scénarios différents d'intervention : le premier mettant en scène un consultant adoptant une orientation d'expert-conseil (reposant sur le produit); le deuxième mettant en scène un consultant centré sur les processus.

Scénario 1 – Orientation produit

Le consultant rencontre le directeur de l'usine et s'inspire des modèles de sensibilisation à la santé et à la sécurité au travail existants pour proposer un programme complet comportant des objectifs réalistes, des moyens adéquats et des instruments d'évaluation.

Scénario 2 – Orientation processus

Le consultant invite le directeur d'usine et les employés à s'exprimer sur le problème et à formuler les besoins auxquels ils veulent répondre, à s'entendre ensemble sur une ou des façons de procéder et sur des stratégies efficaces pour diminuer le taux d'accidents de travail convenant à leur situation particulière, puis, au besoin, à acquérir des habiletés nouvelles pour gérer un tel programme. C'est avec l'aide du consultant que le directeur et les employés (ou un comité d'employés) mettront en place les stratégies adoptées. Après un certain temps, ils pourront l'évaluer et y apporter les correctifs nécessaires.

Ces deux scénarios illustrent l'orientation produit (le consultant est un expert-conseil) et l'orientation processus (le consultant est un expert du processus). Le tableau suivant de Lescarbeau *et al.* (2003) indique les principales différences entre ces deux types d'approche.

TABLEAU 1.2

La distinction entre le consultant centré sur le produit et le consultant centré sur le processus

(adapté de Lescarbeau *et al.*, 2003, p. 11)

Orientation produit	Orientation processus
Par orientation produit, on se réfère à une formule de gestion visant tant la mise en place d'une philosophie de gestion (ex : la qualité totale) que l'élaboration d'une pratique de gestion (ex : le mode de rémunération).	Par orientation processus, on entend la manière dont un système fonctionne et produit ses résultats (ex : les modes de résolution de problèmes, la communication interpersonnelle, etc.).
Le problème vécu par le système client est lié à l'absence de cette philosophie ou de cette pratique et le consultant utilise son produit pour l'aider. Le produit est considéré comme ayant une valeur intrinsèque. Il comprend une procédure d'application. Il est censé produire les résultats escomptés si celle-ci est utilisée adéquatement.	Le problème vécu par le système client est lié à l'existence de processus sociaux inadéquats. Les processus sont considérés comme le facteur clé dans l'apparition d'un problème et dans sa résolution. L'amélioration des processus du client implique des activités d'analyse et d'apprentissage nécessitant une collaboration étroite avec le consultant.
Le rôle du consultant est alors de produire un diagnostic et des recommandations à l'aide de connaissances et d'outils dont il possède la maîtrise et qui sont susceptibles de corriger les déficiences déplorées.	Le rôle du consultant est d'établir une relation d'aide à travers laquelle il cherche à développer les capacités d'un client à résoudre ses problèmes. Le consultant est un spécialiste du processus.
Le rôle du client est de fournir les informations demandées et de s'efforcer d'appliquer les solutions préconisées.	Le rôle du client est de s'engager dans toute la démarche, de l'analyse à la mise en œuvre. Il assume lui-même la recherche de solutions.
La logique du changement découle de la rationalité même du produit et nécessite que le client soit convaincu.	La logique du changement découle de la relation d'aide dont le but est de faciliter l'émergence de processus plus fonctionnels chez le client.
Le client développe ses compétences par rapport à la définition du problème et au produit utilisé.	Le client accroît ses compétences à analyser et à résoudre des problèmes. Il acquiert la capacité de s'aider lui-même.
Le succès de la méthode dépend avant tout : <ul style="list-style-type: none"> • de la formulation correcte du problème; • de l'adéquation entre le problème et le produit; • de la capacité du client à accepter et à appliquer les solutions recommandées. 	Le succès de l'approche dépend avant tout : <ul style="list-style-type: none"> • de la relation de collaboration établie entre le client et le consultant; • de la disponibilité du client et de sa capacité à s'interroger sur ses processus pour les améliorer; • du lien existant entre les processus pris en compte et les problèmes à résoudre.

Les auteurs qui adhèrent à l'approche centrée sur le produit définissent le mandat du consultant comme une « mission de production ». Ceux centrés sur les processus définissent généralement l'acte de consultation comme une « intervention » et une « relation d'aide ». Ces deux perspectives ne sont toutefois pas dichotomiques. Autrement dit, les adhérents à l'approche processus peuvent aussi bien intervenir sur le plan du contenu du problème que sur le plan du processus (French et Bell, 1999). Par exemple, le comité de direction d'une grande école de mode qui déciderait de faire appel à un consultant pour améliorer son mode de fonctionnement, notamment dans le but de favoriser une meilleure communication entre les divers départements. Tout en gérant un processus qui permettra à l'information de circuler entre les personnes concernées et en énonçant certains principes pour le bon fonctionnement d'une équipe de gestion (et aidant ainsi ses clients à les appliquer dans des situations particulières), il pourrait également mettre en place certains moyens de communication très concrets (produits). Par exemple, il pourrait suggérer la création d'un comité interunité, la rédaction d'un bulletin interne, la mise en place d'un site intranet, etc.

Comme l'approche centrée sur les processus consiste à gérer un processus de changement, plusieurs auteurs considèrent que le changement est le but de l'intervention. Lippitt *et al.* (1978) assimilent l'intervention à un processus de changement planifié, et la comparent au processus de changement en trois phases séquentielles conçu par Lewin : dégel, atteinte d'un nouvel état ou d'un niveau différent, regel. D'autres auteurs abondent dans le même sens. Le but de l'intervention est de modifier le *statu quo* (Harvey et Brown, 1982, p. 10) :

Il y a deux niveaux d'intervention. Au premier niveau, une intervention est tout changement de structure, de politique ou de procédure organisationnelle [...]. Au second niveau, une intervention a comme résultat le fait qu'une ou plusieurs personnes dans l'organisation aient appris quelque chose de nouveau (Block, 1981, p. 3).

Que vend le consultant? De l'expérience? Des études? De l'information? La justification d'une décision déjà prise? De la main-d'œuvre? Si on observe la pratique quotidienne, le terme qui refléterait le mieux la prestation fournie serait : « du changement ». Le reste n'est qu'un ensemble de moyens mis à la disposition du client (Détrie, 1989, p. 7).

La fonction du conseil est celle d'un agent de changement, mais c'est la direction qui assume la responsabilité principale de la mise en œuvre de ce changement, même si le conseil y participe (Kubr, 1978, p. 29).

Tous les interlocuteurs du consultant participent, à différents degrés, à un processus de changement, qu'il soit personnel, interpersonnel, institutionnel ou social. L'intervention est entreprise précisément parce qu'un processus de changement est souhaité (Lescarbeau et al. 2003).

Cela n'est toutefois pas l'avis d'Argyris (1970) qui affirme :

Le changement n'est pas une tâche principale de l'interventionniste. Je le répète, les tâches principales de l'interventionniste sont de générer de l'information valide, d'aider le système client à faire des choix informés et responsables et de développer un engagement interne envers ces choix. L'un des choix que les clients peuvent faire est de changer certains aspects de leur système (p. 21).

Cette position plus nuancée semble plus appropriée : le but de l'intervention du consultant est d'aider l'organisation (que ce soit sur le plan du contenu du problème qu'elle désire résoudre ou sur celui des processus de résolution de ce problème) – et non pas de la changer. Le changement est un résultat possible, mais pas automatiquement nécessaire. Il se peut en effet qu'à la suite de l'apport d'informations valides, l'organisation décide de ne pas changer, parce que son environnement interne ou externe ne s'avère pas propice à ce changement, ou pour toute autre raison. Il appartient donc à l'organisation et non pas au consultant de fixer comme but le changement. Certes, celui-ci constitue souvent « la toile de fond de l'intervention » (Dunoyer, 1989, p. 30), mais non pas sa visée.

1.2 Le processus de la fonction conseil

Jusqu'à présent, la fonction conseil a surtout été définie comme un processus. Qu'est-ce à dire? Un processus est ce qui permet de transformer un *input* en *output* (un liquide en gaz, des vêtements sales en vêtement propres, un aliment en énergie). Comment cela s'effectue-t-il? Par une série d'étapes distinctes ou d'activités définies, qui s'enchaînent logiquement et qui sont orientées vers une fin (puisqu'elles servent à transformer quelque chose en autre chose).

FIGURE 1.1

Transformation d'un *input* en *output*



Bien que les cadres conceptuels de la consultation puissent différer d'un auteur à l'autre, il existe néanmoins certaines étapes communes qui sont essentielles à tout mandat de consultation. La plupart des auteurs reconnaissent « qu'il y a une entrée, une certaine forme de diagnostic, une réponse ou une action quelconque et, à un moment donné, la terminaison de la consultation » (Bell et Nadler, 1979, p. 2). Plusieurs auteurs ajoutent en outre une étape préliminaire. La plupart d'entre eux identifient cinq étapes principales à la consultation.

- 1. Les préliminaires
- 2. L'entrée

3. Le diagnostic
4. La réponse
5. La terminaison

Les sections suivantes décrivent brièvement ces étapes. Celles-ci seront décrites en détail dans la quatrième partie de ce livre.

1.2.1 Les étapes du processus

Les préliminaires à la consultation

Comme le but de la consultation est d'aider une organisation cliente à résoudre un problème qu'elle ne peut solutionner seule, la décision de faire appel à un consultant ne peut résulter que de la perception d'un problème. Or, il ne suffit pas de percevoir le problème : il faut encore accomplir quatre groupes de tâches avant d'entamer une négociation avec un cabinet-conseil. Quelles sont ces tâches?

Premièrement, il faut **identifier le besoin de services-conseils**, et pour cela s'efforcer de définir le mieux possible le problème perçu, puis identifier le type d'aide à obtenir ainsi que son ampleur. Il faut également s'interroger sur le besoin d'une aide extérieure et s'assurer que le moment et le contexte sont propices à l'obtention d'une telle aide. Ainsi, si la haute direction est en pleine période de négociation de convention collective avec ses employés et que l'atmosphère est tendue et difficile, ce n'est peut-être pas le moment opportun pour proposer un changement dans l'entreprise (un changement qui demanderait aux employés de fournir un peu plus d'efforts et d'apprendre de nouvelles façons de travailler, par exemple). L'identification du besoin constitue le premier groupe de tâches préliminaires à la consultation.

Deuxièmement, une fois l'identification du besoin effectuée, il faut **recruter un cabinet-conseil**, en consultant des personnes ou des documents, en procédant par appel de candidatures ou par appel d'offres et en rencontrant certains candidats. Cette rencontre préliminaire (parfois appelée pitch par les cabinets-conseils), consiste essentiellement à clarifier la nature du problème et de ses solutions, à s'assurer que le consultant est la bonne personne pour régler la situation problématique et à vérifier les possibilités de travail en commun. À la suite de ces procédures de recrutement, les cabinets intéressés soumettent généralement un devis préliminaire.

Troisièmement, il faut choisir un cabinet-conseil et pour cela, **procéder à une évaluation générale des offres obtenues**, puis à une analyse spécifique des coûts qu'elles engendrent. Il faudra également considérer un certain nombre d'autres critères (le mode d'intervention des cabinets, les références, les facteurs affectifs, par exemple). Cela constitue le troisième groupe de tâches préliminaires à la consultation.

Enfin, ces procédures de sélection ont servi à retenir un ou quelques candidats intéressants. La prochaine et dernière étape préliminaire consiste à **négocier avec le ou les cabinets sélectionnés** certains aspects de leur offre de service dans le but de la bonifier ou de départager certains candidats, et d'en arriver à formaliser une offre par une forme ou une autre de contrat. Celui-ci est essentiellement constitué d'un ensemble de termes, qui réfèrent aux conditions établies par les parties (l'organisation cliente et le cabinet-conseil), et qui sont en fait ce sur quoi porte la négociation. Contrat et négociation sont donc fondamentalement inséparables et constituent la dernière étape préliminaire avant l'entrée en scène du consultant dans l'organisation.

L'entrée

Le contrat a été établi entre les deux parties et elles ont convenu d'une date de début de l'intervention.

Lors de la réalisation de l'intervention, il faut tout d'abord établir un partenariat entre les membres de l'organisation et le ou les consultants qui auront à collaborer à l'intervention. Pour cela, il faut d'abord organiser l'intervention de façon à ce qu'elle convienne à chacun en **favorisant l'entrée psychologique des consultants** dans l'organisation (c'est-à-dire leur véritable acceptation par les membres de l'organisation) et en **posant les bases nécessaires à l'établissement de relations de travail harmonieuses** entre les uns et les autres.

Le diagnostic

Il faut ensuite **procéder à un diagnostic**. Tout processus de consultation comprend en effet certaines tâches de diagnostic visant à mieux cerner le problème d'origine et éventuellement à déterminer des pistes de solutions. C'est là le cœur de toute intervention. Comme dans un processus de recherche, le diagnostic s'effectue au moyen de collectes de données, puis de l'analyse et de l'interprétation des résultats obtenus. Si le diagnostic n'a pour but que de mieux cerner le problème d'origine, ces tâches de diagnostic déboucheront sur la formulation de conclusions. S'il a aussi pour but de déterminer des pistes de solution, elles déboucheront sur des recommandations.

La réponse

Ces conclusions ou ces recommandations sont ensuite présentées au client qui décidera ou non de les entériner et d'y donner suite. C'est sa réponse au diagnostic. Si celui-ci avait pour but de déterminer des pistes de solution au problème et que la réponse aux recommandations formu-

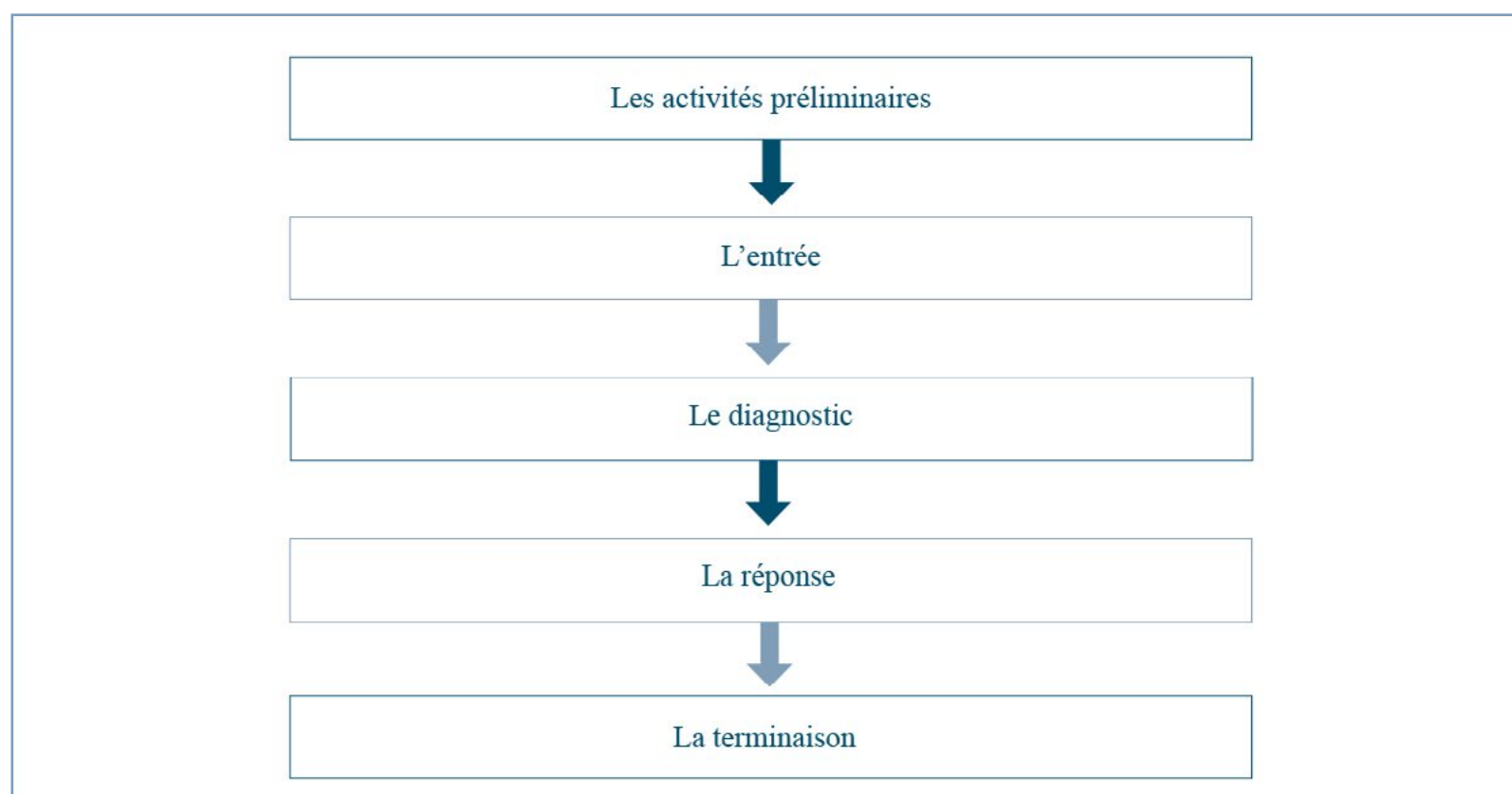
lées par le consultant est positive, cette réponse entraînera effectivement un changement (l'application de la solution en question). Elle sera donc suivie d'une planification plus ou moins élaborée du changement à effectuer et de son implantation dans l'organisation. Souvent, cette tâche incombe entièrement au client. Cependant, le consultant peut parfois y contribuer beaucoup.

La terminaison

Supposons que le changement est désiré et qu'il est maintenant implanté. L'intervention n'est pas encore terminée. Il reste certaines tâches à accomplir. Il faut d'abord consolider le changement, c'est-à-dire s'assurer qu'il est bien enraciné, de façon à éviter une régression vers l'état antérieur, puis éventuellement le propager ou l'étendre à d'autres parties de l'organisation. Parallèlement, il faut préparer le départ du consultant en réduisant progressivement son implication et en transférant ses responsabilités à des membres de l'organisation. Il faut aussi évaluer l'intervention afin de s'assurer que les actions entreprises ont répondu aux besoins de l'organisation. « Parfois, ce n'est que lorsqu'une certaine implantation a pris place qu'une image claire du vrai problème apparaît. Dans ce cas, le processus recommence, et il faut discuter un nouveau contrat » (Block, 1981, p. 6). La terminaison peut donc signifier le départ du consultant, ou encore la fin d'un effort et le début d'un autre...

FIGURE 1.2

Les étapes du processus de consultation



1.2.2 L'interrelation des tâches des différentes étapes

Attention! Bien qu'il s'agisse d'étapes séquentielles, certaines des tâches qu'elles comportent peuvent se poursuivre tout au cours du mandat du consultant, ou à tout le moins se présenter à diverses étapes. Ainsi, l'entrée du consultant dans l'organisation s'effectue progressivement lors des rencontres exploratoires (préliminaires) et contractuelles (négociation du contrat), puis lors de son arrivée dans l'organisation et finalement lors de son introduction dans son système social (réalisation de l'intervention). Par ailleurs, l'effort de diagnostic du problème ou encore l'établissement du partenariat s'amorcent dès la première rencontre entre l'interlocuteur interne et le consultant, et peuvent se poursuivre jusqu'à la terminaison. De même, ces derniers commencent à négocier l'intervention dès leur première rencontre et la négocieront éventuellement tout au long de sa réalisation, et non pas seulement lors de la négociation du contrat proprement dite. Finalement, le départ du consultant se prépare souvent bien avant la terminaison du mandat, si celui-ci, comme il se devrait, vise à ne pas engendrer de dépendance chez le client.

1.2.3 La similitude avec le processus de résolution de problèmes

Étant donné ces phases (relativement) séquentielles sur lesquelles se fonde la consultation, certains auteurs ont comparé son processus à celui de la résolution de problèmes. Landry *et al.* (1982, p. 8) décomposent ce processus selon les phases de la résolution de problèmes :

1. l'intelligence de la situation, c'est-à-dire l'identification des facteurs appréhendés comme pertinents [diagnostic];
2. le design ou l'organisation en un tout cohérent des informations retenues à l'étape précédente, et qui débouche sur une présentation servant à mettre en évidence des avenues de solution possibles [analyse, interprétation et recommandations];

3. le choix d'une solution [réponse];
4. l'implantation ou la mise en place de cette solution [implantation];
5. l'évaluation qui permet de mesurer la pertinence de la démarche suivie tout au long des phases antérieures du processus et, notamment, la qualité des résultats atteints en phase d'implantation [terminaison].

Selon Landry *et al.* (1982), « un tel processus est essentiellement dynamique et itératif : chacune des phases est en interaction avec les autres » (p. 8).

1.2.4 La similitude avec les processus de recherche-action

Qu'est-ce que la recherche-action? Créée aux États-Unis par Kurt Lewin, la recherche-action est une méthodologie particulière, essentiellement démocratique, dont la finalité est le changement (Morin, 1992). Rhéaume (1982, p. 49) définit la recherche-action comme un « mode d'exploration systématique des conditions de changement à partir d'un savoir constitué qui est précisément mis en cause, confronté à une pratique dans le but de le dépasser » (p. 49). Autrement dit, la recherche-action est une méthode de recherche qui allie le travail de recherche et l'expérience pratique sur le terrain. C'est une méthodologie qui s'ancre dans l'action. La recherche-action se distingue du simple processus de résolution de problèmes par le fait qu'elle vise la production et la diffusion de savoirs dans une démarche de recherche. Elle constitue donc une forme de développement professionnel qui a pour objectif l'amélioration des pratiques.

La plupart des promoteurs de la recherche-action considèrent qu'elle se compose de deux processus distincts mais interreliés, c'est-à-dire le processus de recherche et le processus d'apprentissage. Même s'il existe plusieurs définitions, une qui semble appropriée définit la recherche-action comme l'application de la méthodologie scientifique à la clarification et à la solution de problèmes pratiques. Elle a pour but de créer des données de recherche, qui peuvent être incorporées en apprentissage et résulteront en changement social. La recherche-action est une approche qui tente d'intégrer recherche et consultation de façon à produire un apprentissage et un changement effectif et systématique (Margulies et Rata, 1972, p. 121).

Ces deux auteurs parlent ici de chercheur-consultant, et considèrent que les tâches visant à favoriser un apprentissage chez le client ainsi que la création et l'implantation de solutions résultant de la recherche sont aussi importantes, sinon plus, que les aspects techniques ou diagnostiques de la recherche seule.

1.3 Le contexte de la fonction conseil

Il a été mentionné précédemment que le consultant était une personne pouvant venir de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation et qu'il n'était pas en ligne directe d'autorité avec le client. Il a également été spécifié que cette relation était volontaire, temporaire et non contraignante. Qu'en est-il exactement?

1.3.1 Le consultant externe ou interne n'est pas en ligne directe d'autorité avec le client

Lorsqu'une personne vient de l'extérieur de l'organisation pour lui apporter de l'aide au moyen d'un processus de consultation, on parle de consultant « externe ». Cette personne est évidemment indépendante de l'organisation sur les plans juridique et administratif et, en conséquence, n'est pas en ligne directe d'autorité avec le client.

Toutefois, une personne appartenant à l'organisation (un conseiller en ressources humaines ou en communication, par exemple), peut également y exercer une activité-conseil; on parlera alors de consultant « interne ». Cependant, le consultant est toujours externe au « système client », en ce sens que lorsqu'il apporte de l'aide à un département ou à un autre service de l'organisation, il le fait toujours en tant que membre « externe » à cette entité. Il ne se trouve donc pas dans la ligne directe d'autorité de l'entité qui bénéficie de la consultation.

Par exemple, le directeur des communications d'un collège d'enseignement général et professionnel (CEGEP) pourrait se voir donner comme mandat, par la direction générale, de développer et déployer un plan de communication visant à augmenter la notoriété de l'établissement. À ce titre, le directeur des communications devrait conseiller la haute direction sur les actions à prendre. Il pourrait décider de s'occuper de son mandat dans son intégralité, avec son équipe (il serait alors un consultant interne) ou faire appel à un consultant externe (une entreprise de communication marketing ou de relations publiques, par exemple).

1.3.2 La relation volontaire non contraignante et temporaire

Qu'il s'agisse de consultant externe ou interne, la relation d'aide (qui est à la base de la consultation) est toujours volontaire pour les deux parties en cause (consultant et client) – sinon, il ne s'agirait pas d'une relation d'aide, mais de coercition – et chacune contrôle sa propre implication dans cette relation (Gallessich, 1983). Lorsque le client et le consultant conviennent d'un contrat, le consultant est autorisé à pénétrer dans le lieu de travail du client, mais celui-ci peut lui retirer cette permission en tout temps, selon les termes du contrat. De la même façon, le consultant peut décider de terminer la relation.

Par ailleurs, ce sont les clients qui déterminent les problèmes à discuter, bien qu'à la fois les consultants et les clients puissent introduire des idées ou des questions qu'ils jugent importantes, et en rejeter d'autres qu'ils considèrent inappropriées. Ainsi, un client peut refuser de discuter de certains thèmes, même si le consultant pense qu'ils sont reliés au problème central. Le consultant peut pour sa part choisir de présenter ou non certains résultats de recherche, certains principes pertinents au problème en question ou certaines théoriques explicatives. En outre, le client conserve la responsabilité et l'autorité de toute action entreprise dans le cadre de la consultation, et est libre d'accepter ou de rejeter les avis du consultant (Gallessich, 1983).

Finalement, la consultation est toujours temporaire. En effet, bien qu'elle puisse se poursuivre dans le temps, chaque problème à régler fait partie d'un mandat spécifique régi par un contrat verbal ou écrit, ce contrat étant à renégocier advenant le besoin de poursuivre la solution du problème ou d'en résoudre un autre.

Chapitre 2

.....

Qui sont les *consultants* ?

Après la lecture de ce chapitre, vous devriez être en mesure :

- d'identifier les caractéristiques personnelles des consultants;
- d'expliquer en quoi consiste la formation des consultants;
- d'identifier les caractéristiques des consultants interne et externe et d'expliquer les avantages et les inconvénients relatifs à chacun.

Consultant, conseiller, conseil, expert-conseil, ingénieur-conseil... un métier aux appellations multiples

« Durant longtemps, le conseil a été considéré comme un métier d'artistes... ou d'amateurs » (Perez, 2004, p. 11). De plus en plus, le métier de consultant se professionnalise (bien que cette professionnalisation ne soit pas encore complétée). Aujourd'hui, le terme consultant est utilisé dans plusieurs contextes. Voilà pourquoi il convient de le définir plus précisément.

Dans la plupart des écrits américains, le prestataire de service est désigné par le terme « consultant ». En fait, c'est ce terme qui est le plus utilisé pour désigner les prestataires de services professionnels de conseil en management (Bounfour, 1993).

Lorsque le terme *counselor* (conseiller) est utilisé, c'est habituellement pour désigner un clinicien : un psychologue, un conseiller matrimonial, un travailleur social ou autre. De leur côté, les auteurs francophones emploient indifféremment dans la plupart des cas, les termes consultant, conseiller et conseil.

Certains auteurs tentent toutefois de distinguer ces termes en réservant le terme « consultant » à des fonctions de « conceptualisation : réflexion au sujet de situations complexes, pilotage d'actions à long terme, évolutions technoculturelles, équipement en *soft* » (Klépal et Tailhan, 1989, p. 56), et le terme « conseil » ou encore « expert-conseil » à des fonctions « d'instrumentation : demande techniques précises ou pointues; traitement de problèmes circonscrits; équipement en *hard* » (Klépal et Tailhan, 1989, p. 56).

Pour être conformes au bon usage en français, nous devrions sans doute utiliser le terme « conseiller », qui désigne une personne qui donne des conseils ou dont la fonction est d'orienter, de donner des conseils dans des domaines spécifiques (par opposition au terme « consultant », qui désigne, au sens strict, quelqu'un qui donne des consultations, tels un médecin ou un avocat). Toutefois, le sujet de la consultation en entreprise étant surtout abordé dans la littérature anglo-saxonne, le terme « consultant » a été privilégié dans cet ouvrage. Les références les plus récentes, dans la littérature francophone, font de même (Lescarbeau *et al.*, 2002; Perez, 2004; Roy, 2008).

Le saviez-vous?

Les consultants qui se spécialisent plus particulièrement en communication organisationnelle (communication interne, relations publiques, gestion des dons et des commandites, etc.) portent de nombreux titres... On les appelle responsables des communications, directeurs des communications, chargés des relations publiques, « dircoms », chargés de projet en communication, etc. (Michel, 1999). Le « danger » de cette variété (peut-être même de cette disparité) résiderait dans le fait que les relationnistes et autres professionnels de la communication organisationnelle risquent d'être considérés comme des touche-à-tout. Dans cette optique, la porosité de la profession pourrait être un handicap, au sens où le côté généraliste de la profession risque de la faire passer pour superficielle (Michel, 1999).

2.1 Les caractéristiques personnelles des consultants

Le passage suivant, tiré de Lippit et Lippit (1980), illustre bien l'impression ressentie à la lecture des listes interminables de caractéristiques mirifiques que doit, semble-t-il, posséder le consultant pour exercer son travail :

La liste des aptitudes professionnelles d'un consultant est en général assez longue (ce sera un mélange de la loi scout, des critères d'admission au Ciel, et des éléments essentiels à l'obtention d'un emploi dans un collège aristocrate américain) (p. 134).

Bermont (consultant et auteur américain de plusieurs livres sur la consultation) illustre bien l'abondance et l'envergure des caractéristiques presque mythiques que doivent manifester les consultants, mais aussi l'aura fascinante qui les nimbe.

Il y a de cela des années, j'ai entrevu, à l'aéroport, un visage familier. Pas de doute, c'était bien Ben, mon copain de collège d'il y a trente ans. Devenu chauve et rondlet, il avait gardé l'air enjoué et taquin de jadis. Une immense nostalgie s'est emparée de moi; nous avons échangé des embrassades et des souvenirs de nos frasques d'antan. Ben avait, auprès de ses camarades et professeurs, une réputation mitigée : élève brillant, mais hors-la-loi de nature, il s'attirait des tas d'ennuis, mais commandait le respect de tous. « Et alors, qu'est-ce que tu deviens, Ben? » Il était devenu président de son propre cabinet-conseil en services bancaires. Et comment en était-il venu là? « J'en ai eu assez de me faire congédier », répondit-il avec simplicité.

Ben n'est pas un cas type; le cas type du consultant n'existe pas. Ben cumulait cependant les caractéristiques nécessaires, quoique non suffisantes, à assurer le succès dans ce domaine. Il était doué d'un esprit vif et réceptif et d'une mémoire fidèle. Il remettait toujours tout en question – ce qui en faisait la bête noire de ses professeurs. Il ne supportait pas la bêtise, et ne s'en cachait pas. Il faisait fi des entraves bureaucratiques. La conformité l'horripilait, à moins qu'on ne puisse le convaincre qu'elle visait le plus grand bien de l'individu ou de la société. Il a abandonné ou été exclu de bon nombre de cours, alors qu'il décrochait des « A » dans les cours qui l'intéressaient et auxquels il s'appliquait. Il semblait ne jamais se soucier de l'opinion que pouvaient avoir de lui ses pairs ou ses professeurs. Il semblait se noter lui-même, mais selon une échelle qui lui était propre. Et

comme il aimait rire! Il percevait le monde comme un spectacle continu, attitude qu'il réussit à conserver même en temps de guerre, sans jamais perdre de vue ses aspects tragiques. Certains l'appelaient courageux; à mon avis, il avait le sens de l'aventure. Ben s'est marié à plusieurs reprises. Quand les situations ne lui convenaient pas, il tentait d'y remédier, ou continuait son chemin. Il ne s'est jamais éternisé dans des situations pour-ries. Il ne s'est jamais laissé coincer pour de bon (1978, p. 13-14)¹.

À cette description, Bermont ajoute qu'un consultant doit d'abord et avant tout avoir une bonne capacité d'écoute, être réceptif, opiniâtre, il doit tout questionner et être aventureux au point d'en être hérétique. Il doit aussi pouvoir apprécier chaque rencontre, avoir le sens de l'humour, se fixer des standards très élevés, et être suffisamment motivé pour s'efforcer toujours de les atteindre. Cette motivation doit être intrinsèque (si vous essayez de plaire au patron – votre client – vous raterez sûrement votre coup). Il doit enfin avoir confiance en lui, pouvoir s'affirmer (si vous ne pouvez vous débarrasser de la vieille attitude selon laquelle une personne qui occupe une position élevée – habituellement celle qui songe à retenir vos services – est votre supérieur, vous êtes dans le pétrin).

Ce texte, comme plusieurs autres qui traitent des caractéristiques des consultants, semble placer ces derniers dans un monde à part, un peu comme des surhommes. Barbeau (2007, p. 46) les qualifie de « mercenaires de l'intelligence »!

2.2 La formation et l'expérience

De l'avis de tous les auteurs, aux caractéristiques personnelles des consultants doivent s'ajouter une solide formation de base, une formation spécifique aux techniques et au processus de consultation ainsi qu'une expérience pertinente du fonctionnement organisationnel et humain.

2.2.1 La formation de base

Qu'il s'agisse des États-Unis, de la France, du Canada ou plus spécifiquement du Québec, il semble que la double formation des consultants soit souvent considérée par les cabinets-conseils comme indispensable. Par double formation, on entend une formation de base dans une discipline donnée (communication, génie, droit, psychologie, économie, etc.) à laquelle s'ajoute le plus souvent une maîtrise en administration des affaires (MBA).

Aux États-Unis, il semble qu'il faille nécessairement posséder un MBA. Il en est de même en Europe (Babeau, 2007).

Pourquoi cette importance accordée au MBA dans la formation des consultants? De l'avis de Blanc (1989), elle s'explique de trois façons. D'abord, en raison des contenus de formation du MBA, qui mettent l'accent sur le « general management » et sur la stratégie. Ensuite, par le profil des candidats admis au MBA, qui ressemble au profil recherché chez les consultants. Elle s'explique finalement par le fait que le détenteur d'un MBA, dispose généralement d'une autre formation dans un domaine très différent.

Mais la double formation ne concerne pas que les M.B.A.; l'ingénieur qui a ajouté à son palmarès des études suffisamment sérieuses en psychologie ou en sociologie, en économie ou en sciences politiques, est également très apprécié des cabinets de conseil. Dès que l'on sort du périmètre des spécialistes de la stratégie, l'éventail des formations s'élargit considérablement [...]. Plus généralement, la diversité des origines au sein d'un même cabinet, par le potentiel d'innovation qu'elle représente, semble aujourd'hui de plus en plus recherchée (Blanc, 1989, p. 76).

2.2.2 La formation spécifique à la consultation

L'arrivée d'un nouveau consultant sur le marché du travail ne constitue pas une fin, mais un départ. Non seulement ce dernier doit-il acquérir les rudiments de son nouveau métier, mais il doit également se tenir constamment au fait de la progression des connaissances et des innovations dans son secteur d'activité. Cette mise à jour se réalise principalement par des lectures, par l'assistance à des séminaires spécialisés, par des échanges avec des collègues, etc. Mais comment se réalise la formation au rôle de consultant en tant que tel? D'après Bordeleau (1986), la formation spécifique à la consultation a évolué selon trois modèles qu'il qualifie d'intraprofessionnel, de non traditionnel et d'universitaire.

Le modèle intraprofessionnel

Le premier modèle passe par deux étapes : une première étape où ce sont les cabinets eux-mêmes qui se chargent de former leurs consultants aux connaissances, habiletés et techniques nécessaires à exercer leurs fonctions; et une seconde étape où ce sont les écoles ou associations professionnelles (d'ingénieurs, de psychologues, etc.) qui remplissent cette fonction.

Dans ce premier modèle, la fonction conseil est considérée comme marginale par rapport à la compétence technique du consultant : on est d'abord ingénieur ou psychologue avant d'être consultant, ce rôle ne constituant qu'une facette de la profession de base. Ce modèle résulte en outre d'une approche fermée sur le milieu, les consultants s'occupant eux-mêmes (par le biais des cabinets ou des associations professionnelles) d'initier les nouveaux venus à leurs valeurs et à leur conception des services professionnels.

¹ Reproduit avec permission. *How to become a Successful Consultant in your Own Field*. Prima Publishing. P.O. Box 1260, Rocklin, CA 95677.

Aux États-Unis, au Canada et au Québec, la première génération de consultants fut formée à la fonction conseil selon ce modèle.

Ce qui attire généralement les jeunes diplômés dans les cabinets de conseil, c'est la formation qu'ils sont sûrs de recevoir dans leurs premières années de carrière. Chaque cabinet organise plusieurs sessions de formation, destinées à former les jeunes consultants aux méthodes de travail de la maison. Ces séminaires sont animés par les seniors et souvent par les associés. Chaque associé consacrera au moins une dizaine de jours par an à la formation des jeunes consultants (Déturie, 1989, p. 12).

Selon Roy (2008, p. 64) :

Le consultant est d'abord un expert dans son champ d'activité initial. La plupart du temps, ses connaissances ont été acquises sur les bancs d'école. En abordant la profession de consultant, il doit se soumettre à un apprentissage « sur le tas », c'est-à-dire au fil des échecs et des succès vécus.

Le modèle non traditionnel

Étant donné les aléas de cette formation laissée aux cabinets et aux associations professionnelles, Lippitt et Lippitt (1980, p. 147) considèrent que « malheureusement, la formation et le perfectionnement des consultants ont été pendant longtemps un processus laissé au hasard ».

Ceci nous amène au deuxième modèle identifié par Bordeleau (1986) : un modèle qualifié de non traditionnel. Dans ce modèle, la formation et le perfectionnement des consultants sont assurés par des groupes interdisciplinaires privés qui mettent en commun des compétences variées pour aborder avec innovation le domaine de la consultation. De tels groupes sont fort nombreux et variés aux États-Unis. Ils offrent des séminaires, des publications spécialisées, des ateliers ou de la supervision par des consultants d'expérience.

Ce modèle est davantage axé sur les processus de la consultation que le modèle intraprofessionnel, qui lui, s'intéresse plutôt aux techniques spécifiques à chacune des professions qui exercent une fonction conseil. En outre, il est ouvert à des individus possédant des formations très diversifiées, et non pas seulement aux membres d'une profession donnée. Il ouvre donc la voie à une nouvelle profession à part entière, celle de consultant, à des gens possédant déjà une spécialisation technique, et précédemment reconnus comme comptables, économistes, relationnistes, psychologues ou autres.

Le modèle universitaire

Enfin, le troisième et dernier modèle identifié par Bordeleau (1986) est le modèle qui tend à émerger, plutôt qu'un modèle déjà en place. Ce modèle offrirait une formation axée directement sur les processus de consultation et totalement indépendante des secteurs professionnels, qui résulterait d'une vision systémique et intégratrice de cette activité. Cette formation serait élaborée et prodiguée par les milieux universitaires, et pourrait éventuellement se concrétiser par un doctorat en consultation qui légitimerait la profession de consultant.

Selon Bordeleau (1986), cette formation porterait principalement sur les trois aspects suivants :

1. le cadre conceptuel général (compréhension des milieux organisationnels, compréhension des sciences du comportement, compréhension des techniques et méthodes d'intervention ou de recherche);
2. les processus de consultation;
3. la compréhension de soi (habiletés intellectuelles et interpersonnelles, personnalité et attitudes).

Mais tel qu'il est indiqué ci-dessus, il s'agit encore d'un modèle futuriste. À ce jour, il n'existe pas de diplômes universitaires spécifiquement dédiés à la consultation en entreprise. Les principaux modèles de formation des consultants demeurent donc des modèles intraprofessionnels et non traditionnels. D'ailleurs, selon Blanc (1989), ce qui constitue finalement le cœur de la formation d'un grand professionnel demeure la pratique du métier :

[L]a richesse du travail au sein d'une équipe de gens aussi brillants et volontaires que lui, l'interaction continue avec tous les niveaux de responsabilité des entreprises clientes, la confrontation permanente à des problèmes complexes, les exigences de rigueur et de méthode du cabinet, la nécessité de prouver au client qu'on lui apporte une valeur très supérieure au coût qu'il paie (p. 77).

2.2.3 L'expérience préalable

Outre la formation de base, une expérience de trois à cinq années en milieu organisationnel est généralement requise par les cabinets préalablement au recrutement d'un futur consultant. Selon Bordeleau (1986, p. 103) :

[Cette expérience] est de nature à développer chez ce dernier un meilleur sens des réalités, une certaine profondeur que seul le vécu fournit, une sensibilisation au fonctionnement d'un groupe ou d'une organisation, sans compter une crédibilité essentielle aux yeux des futurs clients.

Selon Blanc (1989, p. 77), en France,

le plus souvent le consultant recruteur considérera comme une expérience suffisante pour son candidat deux ou trois années passées dans une organisation, entre la formation première et le M.B.A. s'il y a lieu, ou sinon quatre ou cinq années de poste opérationnel après la formation première. La forme de cette expérience importe assez peu. C'est le « dépuclage organisationnel », que l'on recherche.

2.2.4 La progression dans la carrière

Bien que la progression des consultants dans leur carrière puisse varier d'un cabinet à l'autre et d'un domaine de conseil à l'autre, elle peut grosso modo se caractériser comme suit : après une formation spécifique à la consultation d'une durée de six à douze mois, le nouveau consultant occupe un poste de débutant dans le cabinet qui l'a recruté. Après quatre à sept années d'expérience, il accède généralement à un poste de consultant principal. Deux voies s'offrent alors à lui : 1) il peut continuer à intervenir sur le terrain en tant que responsable d'une équipe de consultants; 2) il peut agir en tant qu'expert-conseil pour des mandats plus complexes. Après une dizaine d'années d'expérience, trois voies de carrière s'ouvrent généralement au consultant :

- il peut devenir associé principal et occuper des fonctions de direction dans son cabinet d'origine;
- il peut décider de créer son propre cabinet-conseil;
- il peut accepter d'occuper un poste de direction chez un client.

2.3 Les différences entre consultants externes et internes

Au premier chapitre, il a été mentionné que le consultant pouvait être interne ou externe à l'organisation. Selon Tremblay (1973, p. 526-527),

La réalité du conseiller est fort différente selon qu'il appartient lui-même, ou non, à l'organisation qu'il tente d'aider. Le conseiller interne à une organisation n'a pas la même réalité et le même pouvoir que celui qui appartient à un autre système, et qui arrive de l'extérieur de l'organisation.

2.3.1 Les caractéristiques différentielles

Une étude réalisée par Pinto et Noah (1980) auprès de 287 consultants américains a servi à circonscrire certaines caractéristiques différentielles des consultants externes et des consultants internes. Selon les résultats de cette étude :

- plus de consultants externes que de consultants internes possèdent un doctorat (26,9 % contre 14,8 %);
- moins de consultants externes que de consultants internes consacrent tout leur temps à la formation et au développement (37,2 % contre 59,9 %);
- les consultants externes auraient des salaires plus élevés que les consultants internes;
- les consultants internes travaillent plus souvent dans de grandes firmes que les consultants externes;
- les consultants externes se rapportent généralement à des personnes de statut plus élevé dans l'organisation que ne le font les consultants internes.

Par ailleurs, selon Lescarbeau *et al.* (2003), d'autres caractéristiques différencient le consultant externe du consultant interne. Ces derniers notent que le **consultant interne** possède les caractéristiques suivantes :

- il est employé de l'organisation, où il occupe généralement une fonction conseil;
- il n'a donc pas d'autorité sur les secteurs de production ou de services de l'organisation pour laquelle il travaille;
- il est soumis aux règles de l'organisation, au même titre que les autres employés;
- il maintient un lien permanent avec l'organisation, puisqu'il fait lui-même partie de sa structure;
- il connaît bien la culture de l'organisation;
- il se doit d'être d'abord fidèle à l'organisation et à son développement, donc de respecter les valeurs, les politiques et les priorités du milieu.

Le **consultant externe**, quant à lui :

- est soit un travailleur autonome, soit l'employé d'un cabinet-conseil;
- entretient des liens de fournisseur de services avec l'organisation qui a recours à ses ressources;
- il passe un certain temps dans l'organisation, mais son passage sera temporaire;

- il doit rapidement se familiariser avec la culture organisationnelle et en tenir compte dans son intervention;
- il peut, de par son statut, remettre en cause certaines pratiques de l'organisation ou proposer un recadrage important;
- il doit être loyal envers son client représentant l'organisation qui utilise ses ressources;
- il n'est pas soumis aux règles de l'organisation, mais doit en tenir compte.

2.3.2 Les avantages et les désavantages du consultant externe

Selon Crunenberg (2004, p. 3), faire appel à un tiers externe (un consultant externe) est une démarche souvent délicate : « Un individu ou un système humain, au sens large (organisation, institution, famille...) aurait une tendance naturelle à se préserver du regard de l'autre, de son avis, de son conseil, bref, de son intervention. » Quoiqu'il en soit, faire appel à un consultant externe pour résoudre une problématique, proposer différents types de changements en réponse à un besoin ou encore transformer une situation donnée peut comporter plusieurs avantages (par rapport à l'utilisation d'une ressource à l'interne).

Le consultant externe :

- constitue une ressource spécialisée que l'organisation ne pourrait généralement utiliser de façon rentable à plein temps;
- dispose d'une expérience très riche, compte tenu de ses interventions dans de nombreux contextes organisationnels différents;
- est préféré, même dans les entreprises dotées de services internes, dans des situations où un consultant interne ne remplirait pas les conditions d'impartialité et de confiance requises, ou manquerait de la compétence voulue dans une spécialité particulière;
- voit les choses familières au système client d'un point de vue différent, et d'une position d'objectivité;
- est invité dans l'organisation, ce qui lui donne plus d'influence, un statut plus élevé et une plus grande liberté d'action que le consultant interne;
- ne dépend pas du système client pour des augmentations de salaires, approbations ou promotions;
- a le pouvoir inhérent au fait d'être indépendant;
- craint moins le pouvoir que divers membres de l'organisation peuvent détenir;
- a habituellement une attitude indépendante qui favorise la prise de risques et la confrontation du système client;
- n'a pas de pouvoir formel (de punition ou de récompense) sur d'autres membres de l'organisation; ceux-ci sont donc susceptibles d'éprouver moins de méfiance envers lui.

Opter pour un consultant externe ne comporte toutefois pas que des avantages. En effet, un consultant externe :

- manque de connaissances sur la dynamique interne ou sur la culture de l'organisation cliente;
- peut ne pas connaître la technologie de cette dernière;
- peut avoir de la difficulté à obtenir plus que de l'information superficielle.

Selon Metzger (1985, p. 6) :

Seulement les personnes de l'intérieur peuvent apprécier la culture d'une organisation. Pour être capable de déterminer la meilleure façon de modifier de grandes organisations vous devez pouvoir comprendre parfaitement comment la culture corporative a évolué, toutes ses variations et subtilités, et comment elles affectent la mécanique quotidienne des opérations de l'organisation. C'est une chose très difficile à apprendre pour un consultant lors d'un engagement limité ou au moyen de quelques entrevues seulement. En outre, la culture peut être très profondément ancrée et avoir été créée par des générations antérieures de gestionnaires.

Pour résumer, selon Gilbert et Lancestre (2008, p. 15) :

Juridiquement indépendant de l'organisation dans laquelle il intervient, le consultant externe dispose d'une relative liberté d'action. Ce rapport d'extériorité lui confère une réputation de neutralité. Il bénéficie de la crédibilité de la firme de conseil qui l'emploie. La large palette d'expériences dont il peut faire état profite à ses clients. Mais sa méconnaissance des structures, formelles et surtout informelles, de l'organisation constitue un handicap. En outre, le fait qu'il soit engagé envers plusieurs clients peut constituer un point faible pour l'entreprise cliente.

2.3.3 Les avantages et les désavantages du consultant interne

Dans certaines situations, il peut donc parfois être plus avantageux de faire appel à un consultant interne. En effet, de par sa position au sein de l'organisation, un consultant interne :

- est utile lorsque la connaissance des relations interpersonnelles, des procédures, des politiques, des diverses fonctions ou des contraintes spécifiques portant sur ses activités est une condition nécessaire à un mandat qui doit se réaliser dans un très court délai;
- peut être utilisé pour des raisons de sécurité ou d'intérêt national dans l'administration publique;
- constitue une ressource plus polyvalente, mais moins spécialisée que la ressource à laquelle on fait appel pour une expertise précise;
- peut se révéler moins coûteux et plus productif, s'il existe une demande quasi permanente d'avis concernant l'application de certaines techniques ou méthodes;
- connaît les réseaux de relations et de communications, les gens qui ont de l'influence et prennent les décisions, la distribution de l'influence et de l'autorité parmi les membres de l'organisation;
- sera peut-être perçu par les autres membres de l'organisation comme moins menaçant que le consultant externe.

Toutefois, un consultant interne :

- peut manquer d'objectivité et avoir des biais inconscients;
- peut être perçu par les dirigeants comme n'ayant pas le recul nécessaire pour les aider;
- est plus assujéti aux influences de l'organisation et à sa structure formelle de pouvoir;
- possède moins de pouvoir;
- peut rencontrer des difficultés lors de ses contacts avec des cadres supérieurs et concernant la reconnaissance de son expertise;
- possède généralement une expérience plus limitée quant à la variété des milieux d'intervention;
- peut ne pas être aussi bien formé;
- est parfois évalué sur le nombre de ses interventions;
- rencontre les mêmes difficultés que celui qui vient de l'extérieur de l'organisation, mais étant donné sa position en son sein, celles-ci peuvent se faire sentir avec plus d'intensité :
 - ▶ si certains cadres sont négatifs face à lui, il peut lui être très difficile d'intervenir dans le système;
 - ▶ un échec peut avoir des effets importants sur sa crédibilité.

Selon Gilbert et Lancestre (2008, p. 15-16) :

Le consultant interne constitue une espèce plus rare. [...] Engagé envers son organisation, le consultant interne en connaît les politiques et les modes de fonctionnement. Il apporte aussi continuité et stabilité. Revers de la médaille, la prise de recul est quelques fois difficile : impliqué dans ce même contexte professionnel, cela peut constituer un biais dans l'analyse. De plus, sa crédibilité est à conquérir. Situé dans une hiérarchie, avec un statut connu, il doit composer avec la structure de pouvoir de l'entreprise.

Et selon Gallessich (1983, p. 250) :

Idéalement, les consultants devraient être financièrement, socialement et émotivement indépendants du système client, afin de prendre les risques nécessaires. Leur relation avec le client devrait être temporaire. Ils devraient être libres de rejeter ou de terminer tout contrat si des conditions adverses apparaissent.

2.3.4 La complémentarité des rôles

La liste des avantages et des désavantages résultant des positions respectives de ces deux types de consultants suggère qu'ils remplissent des rôles différents, mais complémentaires. C'est pourquoi on considère généralement que la plupart des interventions où le consultant externe peut travailler avec un interlocuteur, tel un consultant interne, se révèlent de beaucoup plus fructueuses. On peut en dire autant des stratégies inverses où un consultant fait appel à des interlocuteurs externes, en définissant d'abord avec précision leur mandat, puis en collaborant avec eux pour en tirer le maximum de connaissances et de savoir-faire. Selon Harvey et Brown (1982, p. 100), « il s'agirait probablement de l'approche la plus efficace » étant donné qu'elle procure une intégration d'habiletés, d'expertise et de ressources que ne peuvent fournir seuls les consultants externes ou internes. Une telle collaboration possède en outre d'autres avantages. Non seulement améliore-t-elle la probabilité de succès du

mandat, mais elle augmente également le pouvoir du consultant interne (Bell et Nadler, 1979). Elle permet par surcroît d'assurer un meilleur suivi et une plus grande continuité de l'ensemble du projet (Harvey et Brown, 1982).

Chapitre 3

.....

Comment la *fonction conseil* a-t-elle évolué?

Après la lecture de ce chapitre, vous devriez être en mesure :

- d'expliquer l'évolution générale de la pratique de la fonction conseil et plus particulièrement :
 - de décrire les principales étapes du développement de la gestion scientifique;
 - de décrire les principales étapes du développement de la gestion du comportement;
 - d'identifier et d'expliquer les problématiques actuelles dans l'industrie de la consultation.

L'évolution de la fonction conseil auprès des organisations

On ne retrouve pratiquement jamais d'historique dans les documents portant sur la fonction conseil. Peut-être considère-t-on qu'il s'agit d'un domaine d'activité humaine relativement jeune, dont l'histoire éclairera peu les pratiques et contribuera peu à les changer? Pourtant, cette activité telle qu'elle s'exerce aujourd'hui découle directement de ses influences historiques.

La fonction conseil auprès des organisations est régulièrement pratiquée depuis 1870. En fait, la consultation s'est développée selon deux tendances principales (ou cadres de référence) : la gestion scientifique et la gestion du comportement, qui présentent chacune trois stades de développement : le stade initial (de 1870 à 1920), le stade intermédiaire (de 1920 à 1940) et le stade moderne (de 1940 à 1980) (Stryker, 1982).

3.1 La gestion scientifique

3.1.1 Le stade initial

C'est la révolution industrielle qui a créé le milieu propice au développement de la fonction conseil auprès des organisations. Cette révolution propulsait les travailleurs du monde agricole (artisans, paysans) du XVIII^e siècle vers les lignes d'assemblage des usines du XIX^e siècle. Cela signifiait (en théorie du moins) que les conditions de travail étaient améliorées et que la satisfaction personnelle dépendait désormais de la production de biens. Les premières améliorations apportées aux conditions de travail (santé, sécurité, loisirs) résultèrent d'essais et d'erreurs. Certains chefs d'entreprise réalisèrent toutefois que des procédés aussi hasardeux ne pouvaient pas réellement améliorer la productivité des travailleurs. Ils cherchèrent donc des moyens plus appropriés d'y arriver. Ces « réformes » donnèrent naissance à un nouveau concept : celui de la gestion de l'usine. Pour ces premiers gestionnaires d'usine, l'efficacité était le seul et unique but à poursuivre. Cela signifiait que plus de biens devaient être produits par les travailleurs à chaque jour. Mais pour atteindre ce but, il fallait plus que des intuitions sporadiques.

C'est dans ce contexte qu'arriva Frederick Taylor, ingénieur et économiste américain (1856-1915) qui donnera plus tard son nom au « taylorisme », un courant qui représente l'une des premières véritables manifestations de l'idée de la rationalité dans le monde industriel. Pour Taylor, le travail artisanal du patron ou de l'ouvrier s'avérait inefficace. Par conséquent, l'une des principales contributions de Taylor fut ses études « temps et mouvements ». Elles consistaient à disséquer chaque tâche afin de trouver ses éléments de base, minuter ces éléments, et tenter de les modifier pour en améliorer l'efficacité. À partir de ces études, Taylor développa un système coordonné de gestion de l'usine qu'il appela « l'organisation scientifique du travail ».

Taylor passe pour être l'inventeur de la profession d'ingénieur en organisation et « propose à ses collègues ingénieurs une définition de leur mission, qui tend à les placer dans une position centrale et dominante par rapport à l'ensemble de l'entreprise (Villette, 1989, p. 168).

Au cours des dix premières années du XX^e siècle, deux contemporains de Taylor, Frank et Lillian Gilbreth, améliorèrent l'adéquation des études temps et mouvements. Henry L. Gantt, un collègue de Taylor, développa un système de primes associées à la tâche, une extension du système de primes associées au produit de Taylor. Gantt introduisit en outre un graphique indiquant la quantité de temps nécessaire pour accomplir diverses activités, et avec lequel les gestionnaires pouvaient comparer la performance réelle à la performance prévue, et donc contrôler la production (connu sous le nom de « diagramme de Gantt¹ »).

En 1912, avec Taylor et les Gilbreth, Harrington Emerson, un ingénieur consultant, développa un ensemble de principes d'efficacité pour la gestion des opérations. Ces principes faisaient référence à des standards, de la planification, du contrôle et des récompenses, tout autant qu'à des buts et objectifs bien définis et au recours à un consultant compétent. Emerson affirmait en effet qu'aucun directeur d'entreprise ne pouvait arriver seul à en maîtriser toutes les fonctions. Cette affirmation encouragea un certain nombre de cabinets-conseils naissants à établir des tarifs de rémunération de leurs services sur une base professionnelle. En 1914, Edwin Booz fonda le célèbre cabinet Booz, Allen et Hamilton, premier cabinet-conseil en gestion aux États-Unis. À la même époque, James McKinsey fonda McKinsey et C^{ie}. Ce sont les deux individus et les deux cabinets qui eurent le plus d'influence sur la croissance de l'industrie du conseil en gestion (Chickillo et Kleiner, 1990).

En 1916, Henri Fayol, ingénieur et administrateur français, publie un projet de réforme de l'administration des entreprises. Ce projet (connu sous le nom de fayolisme) affirme la nécessité d'une organisation hiérarchique des diverses fonctions au sein de l'entreprise (administrative, technique, commerciale, financière, comptable), et insiste sur le rôle primordial de la fonction administrative. Au même moment, l'université de Harvard, aux États-Unis, engage le général Doriau qui préconisait les principes d'Henri Fayol concernant l'administration scientifique du travail (Villette, 2003).

C'est donc à cette époque que la gestion devint une science. Cette phase initiale de la gestion scientifique se caractérise d'une part par le développement de principes et de techniques visant à rendre plus rationnelles les approches de la gestion auparavant fondées sur le sens commun

¹ Un diagramme de Gantt (du nom de son créateur, Henry L. Gantt) est un « diagramme permettant la représentation des besoins de ressources en fonction du temps, par l'intermédiaire d'une liste de tâches figurées par des lignes horizontales, pour la mise en place d'un projet » (Dico Info, <http://dictionnaire.phpmyvisites.net/definition-Diagramme-de-Gantt-11697.htm> [page consultée le 23 février 2012]).

et, d'autre part, par l'arrivée des premiers consultants organisationnels. Comme la consultation organisationnelle a commencé avec l'arrivée des machines, les premiers consultants concevaient les industries comme des machines de travail. Certains centraient leurs interventions sur le domaine technologique, d'autres, sur la structure de division et de supervision du travail. Ils s'intéressaient surtout à la répartition de l'autorité et du contrôle, ainsi qu'à la distribution appropriée des tâches, postulant que les attributions rationnelles de responsabilité et d'autorité augmenteraient la productivité des entreprises.

De nos jours, de nombreuses organisations continuent à faire grand usage des consultants « techniques » pour augmenter la qualité de leurs produits et services, pour rendre leurs opérations plus rentables et pour améliorer les conditions de travail. Les consultants organisationnels continuent également à intervenir dans le domaine de la structure des organisations, mais à cause de la nature très spécialisée de la plupart des organisations contemporaines et des demandes changeantes de l'environnement, leurs interventions consistent souvent à aider ces organisations à mettre en place de nouvelles structures aptes à intégrer des services hautement spécialisés et à répondre rapidement aux changements environnementaux (Gallessich, 1983).

3.1.2 Le stade intermédiaire

Alors que le stade initial du développement de la gestion scientifique était principalement caractérisé par le développement de principes et de techniques de gestion, le stade intermédiaire, qui s'étend de 1920 à 1940, s'est caractérisé quant à lui par la croissance et la prospérité des cabinets-conseils établis aux États-Unis.

La consultation demeurait néanmoins un luxe principalement réservé aux grandes entreprises. Il n'y avait alors qu'une poignée de cabinets prestigieux installés dans les principales villes américaines et d'habiles praticiens qui prenaient le titre « d'ingénieurs industriels » et dont les spécialités étaient les lignes d'assemblage et autres techniques de production, les relations personnelles et industrielles et l'adaptation de technologies. Ces cabinets-conseils et ces individus ne cherchaient toutefois pas à élargir leurs possibilités de travail chez leurs clients, ou à intéresser de plus petites entreprises à l'emploi profitable de consultants.

3.1.3 Le stade moderne

La période moderne, qui s'étend de 1940 à 1980 approximativement, se caractérise par l'apparition de nouvelles techniques de gestion, par la prolifération de cabinets-conseils desservant tous les secteurs de l'économie dans les mandats domestiques et à l'étranger, et par l'emploi de l'approche de gestion intégrée pour faire face aux problèmes organisationnels.

Au cours de cette période, la méthode scientifique conçue par Taylor et ses pratiques furent étendues à un nouveau domaine appelé la recherche opérationnelle. Celle-ci avait pour but de trouver des solutions à des problèmes à l'aide de modèles mathématiques. L'analyse des méthodes s'y ajouta, pour mesurer le fonctionnement des procédés de production et pour trouver des moyens d'augmenter la quantité de biens produits. On continue toujours à appliquer ces techniques aujourd'hui et à tenter de les améliorer. De fait, l'intérêt des entreprises pour ces techniques de génie industriel continue à alimenter un grand nombre de cabinets-conseils et de consultants spécialisés.

À cette époque, le secteur privé faisait appel à un plus grand nombre de consultants pour implanter le guide complet de gestion incluant planification, organisation, direction et contrôle. La recherche opérationnelle avait pour effet de créer une demande de services-conseils dans le secteur public. Tous ces facteurs se combinaient pour stimuler l'emploi de consultants dans le secteur institutionnel (éducation, justice, hôpitaux, services récréatifs, etc.). Ceux-ci influaient en outre sur le progrès technique et social des pays en voie de développement (Afrique, Asie, Caraïbes, Amérique du Sud, etc.), principalement par le biais de projets gouvernementaux en génie.

3.2 La gestion du comportement

3.2.1 Le stade initial

Le stade initial du développement de la gestion du comportement débuta, tout comme celui de la gestion scientifique, avec un penseur fécond, Henry Gantt, ingénieur américain (1891-1919), qui posa l'une des pierres d'angle de cette science. Bien que très influencé par l'approche de gestion scientifique (il fut l'un des collaborateurs de Taylor), Gantt développa l'aspect social de l'organisation scientifique du travail. Il fut l'un des premiers avocats de la formation des travailleurs, et considérait que celle-ci devait constituer l'une des responsabilités directes des gestionnaires. Cette période est également marquée par la pensée de l'un des fondateurs de la psychologie industrielle, Hugo Munsterberg, professeur de psychologie expérimentale à Harvard, qui introduisit l'usage d'instruments quantitatifs pour mesurer des différences psychologiques entre les travailleurs.

3.2.2 Le stade intermédiaire

Le stade intermédiaire du développement de la gestion du comportement se caractérise principalement par la reconnaissance du besoin d'un département du personnel (département des ressources humaines) dans la structure des organisations. À cette époque, Elton Mayo, professeur

à Harvard, s'intéressait aux principaux facteurs de motivation chez les travailleurs. Durant cinq ans, il poursuivit des recherches expérimentales à la Hawthorne Works de la compagnie Western Electric dans le but de découvrir ces facteurs. En 1932, ses résultats démontrèrent que des stimulants non matériels, tels que l'attention, la possibilité d'organiser soi-même son espace de travail et les communications entre travailleurs pouvaient avoir un effet égal sinon plus grand que les stimulants matériels traditionnellement employés pour motiver les employés. Il découvrit en outre que le groupe de travail auquel appartiennent les individus peut exercer sur eux une autorité informelle, susceptible de subordonner leur vouloir à celui du groupe, parfois à leur détriment, et d'exercer sur eux plus d'influence que l'autorité formelle des gestionnaires. Les découvertes de Mayo posèrent les fondements de la formation du personnel et des techniques d'activité-conseil qui furent développées au cours de la période moderne de la gestion du comportement. Les perceptions de Mayo furent soutenues par l'une des plus éminentes consultantes indépendantes des années 1920, Mary Parker Follett qui, à partir de ses expériences en consultation auprès de leaders politiques de l'industrie, affirmait que l'objectif des gestionnaires est de nourrir les efforts du groupe, et non pas de forcer et de diriger les individus.

Ces découvertes incitèrent les organisations à faire appel à des consultants dans les domaines de la gestion et des relations humaines. Il faut toutefois noter que ce passage de l'intérêt des organisations et des consultants pour les outils et la structure vers les personnes ne résultait pas d'une préoccupation humanitaire, mais de la découverte que l'on pouvait accroître la productivité des travailleurs en répondant à leurs besoins psychologiques et sociaux (Gallessich, 1983).

3.2.3 Le stade moderne

La période de l'après-guerre est marquée par une expansion rapide de la fonction conseil auprès des organisations. Le conseil dans le domaine du marketing et d'autres techniques nouvelles, comme l'informatique, commence à se développer. Alors qu'auparavant, le conseil dans le domaine de la gestion générale se limitait aux problèmes de structures et de procédures, il englobe maintenant les problèmes de stratégies globales, de prévisions à long terme et de prise de décisions (Kubr, 1978).

C'est à ce moment que les consultants organisationnels commencèrent à réaliser qu'ils pourraient être plus efficaces s'ils dirigeaient leurs efforts vers de multiples domaines d'intervention. Ils cherchèrent donc à créer une approche plus unifiée et systémique des problèmes organisationnels. Ainsi naquit, à la fin des années 1940, une approche toujours en vigueur de nos jours, le développement organisationnel (D.O.). C'est un type d'activité-conseil ayant pour but d'améliorer à la fois la productivité des travailleurs et leur satisfaction au travail au moyen d'une vaste gamme d'interventions concernant les processus humains et structurels, et s'adressant par définition à l'ensemble de l'organisation. Cette approche se fonde non seulement sur les principes de la gestion scientifique ainsi que sur les recherches sur le comportement social et sur l'apprentissage, mais également sur la théorie des systèmes ouverts. Celle-ci met l'emphasis sur les interrelations entre toutes les parties de l'organisation et son environnement, sur le besoin de mécanismes de renouveau permettant à l'organisation de s'adapter aux changements actuels et anticipés de son environnement (Gallessich, 1983).

Vers la fin des années 1950, *The Foundation for Research on Human Behavior* fut fondée à Ann Arbor, au Michigan, et contribua à accélérer l'acceptation des principes du D.O. Cet institut est le prototype de plusieurs centres de recherche en gestion et en psychologie sociale qui ont été créés par la suite. En utilisant le schème expérimental de Munsterberg et de Follett, les résultats issus des recherches qui y furent effectuées permirent non seulement d'élargir les connaissances relatives à la motivation et aux effets psychologiques du changement, mais aidèrent également à asseoir la réputation du développement organisationnel comme aide lors de changements organisationnels. De 1960 à 1980, le nombre de praticiens en D.O. augmenta considérablement aux États-Unis; on l'estimait à 5 000 en 1980.

Le D.O. eut également une influence sur l'extension des travaux de Mayo. Dans la seconde moitié des années 1950, Rensis Likert mena des recherches sur les relations entre gestionnaires et employés dont les résultats démontrèrent que les gestionnaires centrés sur les employés (ceux qui perçoivent que leur rôle consiste à enlever les obstacles entravant la performance efficace des employés) ont plus de succès que ceux qui sont centrés sur la tâche (qui considèrent que leur rôle consiste à obtenir le maximum d'efficacité des opérations et le maximum de biens ou de services produits par employé).

Selon Likert (1967), la clé d'une gestion efficace réside dans le degré auquel les employés peuvent participer à la fixation des buts et à la prise des décisions dans l'organisation. La philosophie de Likert et les résultats de ses recherches servirent à créer des programmes de recherche-action et de changement planifié, deux pierres d'angle des pratiques en développement organisationnel aujourd'hui.

Par la suite, le développement des connaissances relatives au fonctionnement organisationnel ouvrit la voie à un nouveau domaine d'intervention pour les consultants, l'organisation elle-même; les aspects technologiques et sociaux et les processus psychologiques des organisations devinrent des domaines acceptés d'activité-conseil (Gallessich, 1983).

Peu de consultants s'intéressent exclusivement à l'environnement externe des organisations, même si l'intérêt pour cette question est présente implicitement dans la plupart de leurs interventions. Certains consultants se spécialisent toutefois dans l'environnement physique de l'organisa-

tion : les lieux physiques (bâtiments, aménagements spatiaux, ameublement et éclairage), leurs propriétés et leurs effets sur la performance des travailleurs et sur les services aux clients. Les fameuses études Hawthorne (Elton Mayo) avaient aussi évalué les effets de variables physiques sur la productivité des travailleurs, mais la découverte de variables sociales a jeté dans l’oubli durant des années l’importance des facteurs physiques (Gallessich, 1983). Une nouvelle spécialité, le design organisationnel, émerge donc de l’intégration des champs des sciences du comportement, de l’architecture et du génie (Gallessich, 1983).

TABLEAU 3.1

Synthèse des principales étapes du développement de la gestion scientifique et de la gestion du comportement, principaux domaines d’intervention des consultants et évolution de la fonction conseil à chacune de ces étapes

Stade	Gestion scientifique	Gestion du comportement	Domaine d’intervention	Évolution de la fonction conseil
Initial (1870-1920)	Développement de principes et de techniques de gestion (taylorisme et fayolisme).	Développement de l’aspect social de l’organisation du travail (formation des travailleurs). Développement d’instruments pour mesurer des différences psychologiques.	Technologie. Structure.	Arrivée des premiers consultants et des premiers cabinets aux États-Unis.
Intermédiaire (1920-1940)	Diffusion du taylorisme et du fayolisme en France.	Reconnaissance du besoin d’un département des ressources humaines. Recherches sur la motivation, le leadership, les processus de groupe et l’autorité informelle.	Gestion (structure et procédures). Relations humaines.	Apparition des premiers cabinets en France. Croissance des cabinets aux États-Unis.
Moderne (1940-1980)	Apparition de nouvelles techniques de gestion. Approche de gestion intégrée.	Approche systémique. Approche du développement organisationnel. Extension des recherches du stade précédent.	Marketing. Informatique. Gestion (stratégie, prise de décision, prévision). Environnement externe. Environnement physique.	Prolifération des cabinets. Extension à tous les types d’institution et à tous les secteurs de l’économie domestique et étrangère.

3.3 Un autre paradigme

Aujourd’hui, les consultants interviennent dans tous les secteurs où des problèmes d’organisation et de gestion se posent et doivent être résolus, c’est-à-dire dans tous les secteurs structurés et organisés de l’activité humaine (Lescarbeau *et al.*, 2003). Le marché de la consultation s’étend à une diversité d’institutions et d’organisations. « Selon Statistique Canada, plus de 9 milliards de dollars en revenus d’exploitation ont été déclarés par des consultants de toutes sortes dans le domaine des services-conseils en gestion et conseils scientifiques et techniques » (Roy, 2008, p. 9). Cette expansion du marché a fait apparaître un autre paradigme de la fonction conseil auprès des organisations, c’est-à-dire de nouvelles façons d’exercer cette activité.

En 1988, Metzger écrivait :

On constate présentement des changements majeurs à la fois dans les services-conseils demandés par les clients et dans les principaux cabinets qui fournissent ces services, et ces changements prennent place dans le contexte d’une croissance implacable, presque frénétique de l’industrie du conseil (p. 25).

À l’époque, Metzger identifiait cinq tendances principales ayant changé la profession et créé un autre paradigme de la fonction conseil :

- l’expansion de la demande pour les services de consultation;
- une spécialisation accrue des services fournis;
- la globalisation de l’industrie de la consultation;

- la consolidation des grands et moyens cabinets;
- une domination accrue des consultants indépendants venant des universités.

Deux autres tendances pourraient s'ajouter à ce paradigme et contribuer à le modifier : la professionnalisation de la fonction conseil et sa commercialisation accrue.

3.3.1 La professionnalisation

L'une des facettes importantes de cet autre paradigme de la fonction conseil vient du fait que celle-ci tend à devenir une occupation professionnelle. Même si certains auteurs parlent encore de métier pour la qualifier, la plupart parlent plutôt de profession, ou de professionnalisation de cette activité, indiquant par là sa tendance à se professionnaliser (Lescarbeau *et al*, 2003; Roy, 2008).

La professionnalisation d'une occupation passe généralement par trois stades de développement, stades qui diffèrent selon le degré auquel ceux qui la pratiquent s'impliquent dans cette occupation, ainsi que selon le degré auquel elle se distingue des autres occupations (Gallessich, 1983).

Au premier stade, il s'agit d'une occupation périphérique, qui ne représente qu'une extension occasionnelle et mal définie de fonctions et de rôles exercés dans d'autres occupations. Ce fut le cas lorsque les premiers ingénieurs commencèrent à faire des consultations auprès des organisations et que cette activité empruntait beaucoup à leurs rôles et fonctions d'ingénieurs. C'est toujours le cas de certains consultants, dont la consultation n'est qu'une activité périphérique, une extension de leur occupation ou profession d'origine.

Le deuxième stade se caractérise quant à lui par l'émergence de nouvelles fonctions et de nouveaux rôles clairement définis propres à cette nouvelle occupation. Les individus qui adoptent ces nouveaux rôles et exercent ces nouvelles fonctions y adhèrent entièrement, même s'ils demeurent subordonnés à leur occupation première (un ingénieur devient un ingénieur-conseil, un psychologue devient consultant en relations humaines, etc.). À ce stade, les connaissances et les habiletés nécessaires à l'exercice de ces nouveaux rôles et fonctions sont en grande partie acquises individuellement par des expériences de travail ou par des études personnelles, ce qui est présentement le cas pour la plupart des consultants. On peut donc dire que, depuis une trentaine d'années, la profession de consultant organisationnel a atteint son deuxième stade de développement.

Au troisième stade, une nouvelle spécialité émerge des corpus de diverses occupations traditionnelles pour former un ensemble de pratiques et de savoirs quasi indépendants de ces occupations. Cet ensemble de pratiques et de savoirs est alors diffusé dans des programmes universitaires, qui forment des individus, qui s'identifient d'abord comme membres de cette profession, comme consultants plutôt que comme ingénieurs, psychologues, économistes, par exemple. Déjà, vers la fin des années 80, « des douzaines d'universités et d'écoles en administration à travers les États-Unis, le Canada et l'Angleterre offrent des cours sur les méthodes et habiletés de consultation » (Metzger, 1988, p. 45). La profession de consultant pourrait donc être sur le point d'atteindre le troisième stade de son développement, et ce phénomène a déjà, et aura sans aucun doute avec encore plus d'acuité dans le futur, des répercussions importantes sur la façon d'exercer la fonction conseil.

3.3.2 L'expansion

Un autre facteur qui contribue très significativement à cet autre paradigme de la fonction conseil est son expansion phénoménale (Boussard, 2009; Villette, 2003).

L'expansion des grands cabinets vers des marchés extérieurs tels le Sud-Est, l'expansion de cabinets locaux plus petits vers des marchés régionaux, l'établissement de nouvelles pratiques et de nouveaux partenariats constituent autant de sources de croissance continue de l'industrie mondiale du conseil. Actuellement, certains cabinets locaux menacent même les marchés traditionnels des plus grands cabinets, grâce à leurs efforts de commercialisation pour dominer les niches qu'ils occupent.

Dans les cabinets indépendants, peut-être l'une des plus grandes poussées de croissance a-t-elle résulté de la tendance des gestionnaires à se retirer prématurément, afin d'aplanir les structures organisationnelles, de faciliter les communications et de réduire les coûts d'exploitation. Ces gestionnaires ont fondé leurs propres cabinets, en vue de fournir des services aux organisations qu'ils servaient antérieurement, et plusieurs d'entre eux réussissent très bien. Au cours de leur séjour en entreprise, ils ont acquis une spécialisation et une expérience qui, couplées à leur maturité, les rendent très attrayants pour de petites entreprises œuvrant dans le même secteur d'activité et qui ne peuvent se permettre de les engager comme cadres à temps complet, mais sont désireuses de les utiliser le plus possible comme consultants. Le fait que les cabinets indépendants se regroupent en réseaux crée également une grande synergie. Ceci permet, d'une part, à de petits cabinets d'offrir une vaste gamme de services à leurs clients et, d'autre part, de créer du travail pour tous les membres du réseau, étant donné que chacun propose les services des autres en fonction des besoins des clients.

Selon Service Canada (2010), au cours des dernières années, le nombre de professionnels de la consultation destinée aux entreprises dans le secteur de la gestion² a augmenté fortement.

Le développement de nouveaux concepts de gestion, la recherche d'une plus grande productivité dans un contexte de concurrence mondiale, les changements dans la structure des entreprises et dans les modes d'organisation du travail, les exigences croissantes en termes de qualité et la croissance de la sous-traitance expliquent en grande partie cette forte augmentation. Comme on s'attend à ce que ces tendances se maintiennent, la hausse du nombre de professionnels des services aux entreprises de gestion devrait demeurer forte au cours des prochaines années (Service Canada, 2010).

Selon Gilbert et Lancestre (2008), même si le marché des services-conseils est quelquefois malmené, son potentiel de croissance reste considérable :

Il [le marché du conseil] atteint aujourd'hui un stade de maturité qui suppose, face aux exigences des clients et à la formalisation de plus en plus poussée de l'achat du conseil, une professionnalisation accrue des consultants (p. 1).

3.3.3 La spécialisation

La spécialisation des cabinets par secteur industriel, par pratiques de gestion ou dans un champ spécifique d'intervention (facteurs clés de succès, menaces externes, possibilités d'ouverture sur les marchés internationaux, gestion de nouveaux produits, etc.) représente une autre facette importante de cet autre paradigme de la fonction conseil. Cette spécialisation s'expliquerait, entre autres choses, par le fait que de plus en plus, les organisations disposent des ressources nécessaires pour faire face aux problèmes courants, et recourent davantage aux consultants pour des problèmes très spécialisés (Roy, 2008).

3.3.4 La globalisation

La globalisation des marchés et la compétition constituent une autre facette capitale de cet autre paradigme de la fonction conseil. On constate, depuis quelques années, une invasion majeure du marché des services-conseils américains par des cabinets européens. Inversement, les cabinets américains élargissent rapidement leur percée internationale, en aidant leurs clients à développer des réseaux dont ils ont besoin pour mettre en marché et distribuer leurs produits et leur technologie à travers le monde.

Aujourd'hui, les grands cabinets se veulent plus globaux, à la fois par leur présence géographique et par leur offre. Afin d'accompagner l'internationalisation de leurs clients, ils privilégient le développement d'une couverture la plus complète possible des cinq continents (Gilbert et Lancestre, 2008, p. 31).

Et ce phénomène ne touche pas que les grands cabinets. Bon nombre de petits et de moyens cabinets croissent rapidement aussi, pour devenir d'importants cabinets internationaux.

Par ailleurs, alors qu'auparavant, les cabinets internationaux avaient des bureaux séparés dans chacun des pays dans lesquels ils œuvraient, ils s'orientent maintenant vers des « pratiques globales », où le personnel de divers bureaux est affecté à un projet, et où des équipes volantes de consultants fournissent le personnel nécessaire à supporter des projets internationaux d'envergure, lorsque cela est nécessaire.

3.3.5 La consolidation

Paradoxalement, au moment même où cette croissance s'effectue, on constate une certaine consolidation de ce secteur d'activité. Des entreprises hors de l'industrie de la consultation acquièrent des cabinets de réputation mondiale, tandis que d'autres sont acquis par des cabinets encore plus grands. D'autres font faillite, alors que d'autres encore ferment certains bureaux dans des marchés importants.

Selon Gilbert et Lancestre (2008, p. 31) :

Depuis une dizaine d'années, la concentration des entreprises du secteur s'accélère. Ces fusions ont été largement commentées dans le monde anglo-saxon des grands cabinets d'audit et de conseil : les majors historiques³, dénommés big eight, devenus récemment big four (Deloitte Touche Tohmatsu, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young et KPMG). Il y a une certaine logique dans cette association : les activités de conseil sont plus lucratives que les activités d'audit, mais leur marché est plus instable et l'audit conduit à des préconisations qui suscitent l'appel aux consultants.

² Service Canada (2010) mentionne notamment les analystes de pratiques commerciales, les analystes en gestion et en organisation, les chefs de publicité d'agence, les chercheurs en organisation et en méthodes, les consultants en gestion des opérations, en analyse organisationnelle, en gestion des affaires et les spécialistes en promotion.

³ Au début des années 1980, les Big 8 étaient Arthur Anderson, Arthur Young, Coopers Lybrand, Ernst Ernst (qui devint Ernst & Whitney), Haskins Sells (qui devint Deloitte, Haskins, Sells), Peat Marwick International (qui devint KPMG), Price Waterhouse et Touche Ross. (Gilbert et Lancestre, 2008, p. 31).

Qu'y a-t-il derrière cette consolidation ou cette rétraction au moment où une large part de l'industrie du conseil expérimente une croissance continue illimitée? Selon Metzger (1988), trois facteurs expliquent cette apparente contradiction. Elle s'explique tout d'abord par le fait que pour s'étendre internationalement, et pour éviter de perdre leurs plus gros clients, les grands cabinets ont besoin de capital. Elle s'explique ensuite par le fait que certains cabinets sont incapables de changer avec le temps et de s'adapter aux besoins de clients plus exigeants. Plusieurs des cabinets qui ont connu le plus de succès au cours des années 1960-1970 ont bâti leur pratique sur une approche centrée sur le contenu, alors que leurs clients désirent aujourd'hui des interventions davantage relatives aux processus. Les cabinets qui peuvent offrir cette dernière approche possèdent donc un avantage compétitif sur leurs concurrents, et ceux qui n'ont pas voulu ou n'ont pas pu changer leur approche n'ont pas connu de bonnes performances au cours des années 1980. Finalement, cette contradiction s'explique par le fait que l'industrie du conseil manque de leadership. Même s'il existe une pléthore de consultants, il semble que l'habileté à vendre ses services et à gérer un cabinet tout en formant de jeunes consultants soit rare. Certains cabinets cherchent néanmoins très activement à en acquérir d'autres dont les spécialités sont en grande demande et à fusionner ces pratiques uniques en un seul cabinet.

3.3.6 La domination des universitaires

Parmi tous ces changements, expansions et contractions, il y a un nouveau secteur de l'industrie de la consultation qui croît également rapidement, c'est celui des cabinets indépendants (travailleurs autonomes) gérés par des universitaires – professeurs en administration, en communication, en psychologie organisationnelle ou autres –, armés non seulement de théories, mais d'un savoir-faire pratique, et capables de les transposer en avis facilement compréhensibles et applicables par des gestionnaires.

La plupart d'entre eux ont leur bureau à l'université ou à leur domicile, de telle sorte qu'ils ont très peu de frais généraux à imputer à leurs clients. De plus, bon nombre d'entre eux sont associés à d'importants centres de recherche, ce qui s'avère un avantage additionnel pour eux et pour leurs clients. Souvent, ils appartiennent en outre à des réseaux nationaux et internationaux d'experts, de telle sorte qu'ils peuvent répondre aux besoins de très gros clients, en offrant des sous-contrats à certains membres de leurs réseaux.

À un pôle de l'industrie de la consultation se trouvent donc les plus grands cabinets, qui deviennent encore plus grands au moyen de fusions et d'acquisitions, et qui servent principalement les plus grandes entreprises. À l'autre pôle se trouvent des centaines de petits cabinets, hautement spécialisés, qui deviennent encore plus importants à mesure qu'ils remplissent des niches dans le marché, et qui répondent aux besoins des entreprises qui représentent le secteur croissant de l'économie, soit les petites et moyennes entreprises.

Ce sont les cabinets de grosseur moyenne qui souffrent de ces développements. Ils sont encore trop petits et trop régionaux pour être mis sur la liste des grandes entreprises, et trop coûteux ou pas suffisamment spécialisés pour répondre aux besoins des autres. On en vient à la même contradiction apparente : une industrie en pleine croissance en temps de consolidations et de faillites. Ce portrait général est commun à un grand nombre d'entreprises. « Il faut être soit celui qui coûte le moins cher, soit fournir ce qui est perçu comme une valeur ajoutée et charger le prix le plus élevé. Se trouver au milieu, c'est courir à une mort certaine », écrivait Metzger en 1988 (p. 37).

3.3.7 La commercialisation

Une dernière facette de cet autre paradigme de la fonction conseil réside dans l'effort accru consacré par les cabinets à la commercialisation de leurs services. Cela représente un changement notable par rapport au passé, alors que les clients recherchaient les services des cabinets, sans que ceux-ci aient besoin de s'afficher ou de promouvoir leurs services. Aujourd'hui, à cause de l'étroitesse et de la saturation du marché, ils doivent le faire. On estime en effet qu'environ 85 % des grandes entreprises américaines ont utilisé ou utilisent les services de consultants. Il y a donc saturation en ce sens que la plupart des entreprises qui auront recours aux services de consultants l'ont déjà fait.

3.4 Les facteurs explicatifs

Comment expliquer ces changements qui se produisent présentement dans l'industrie de la consultation et qui engendrent cet autre paradigme de la fonction conseil? Selon Metzger (1988), cela s'explique principalement par le fait que ceux qui requièrent des services-conseils sont mieux éduqués, lisent plus, ont plus d'expérience et connaissent mieux les consultants et la fonction conseil. Tous ces facteurs se combinent pour rendre la demande plus exigeante et plus sophistiquée, sans compter que bon nombre d'organisations disposent actuellement de consultants internes.

On exige maintenant une expertise spécifique et un savoir précis relatifs à un secteur d'activité ou à un domaine d'intervention particulier. La crédibilité des consultants repose lourdement sur leurs contacts dans l'industrie, sur les ressources indirectes auxquelles ils peuvent faire appel et sur leur capacité à fournir des références de clients satisfaits, qui ont éprouvé exactement le même problème que le client potentiel, et pour lequel ils ont trouvé une solution novatrice. Les entreprises tolèrent moins toute forme d'expérimentation, particulièrement quand il s'agit de résolution de problème. Elles s'éloignent des consultants qui essaient de leur imposer leurs vues et engagent plutôt ceux qui s'avèrent désireux

et capables de travailler avec elles, selon leur propres termes. Elles n'acceptent plus automatiquement la traditionnelle approche centrée sur le contenu. Par exemple, elles feront appel à des consultants en planification stratégique, non pas pour formuler une stratégie, mais pour agir comme expert technique, en guidant les efforts des gestionnaires.

Elles cherchent de plus en plus des consultants qui peuvent 1) intervenir sur les processus; 2) diriger des groupes de travail – de petits groupes de gestionnaires et de techniciens spécialisés, délégués pour travailler sur un problème spécifique; 3) agir comme négociateurs lors de fusions ou d'acquisitions, ou encore résoudre des conflits inter-organisationnels ou des frictions entre les équipes de direction ou de gestionnaires; 4) servir d'expert témoin – fournir un point de vue objectif sur un sujet d'importance critique pour l'organisation; 5) former des formateurs – du personnel interne qui agira lui-même en tant que « facilitateur » et formateur.

3.5 Les problèmes actuels

La complexité croissante du monde et des organisations a engendré de plus en plus de travail pour les consultants, et en même temps a fait apparaître un certain nombre de « pathologies » et de problèmes dans l'industrie actuelle de la consultation. Ces problèmes résultent principalement du fait que la fonction conseil n'a pas encore véritablement atteint le statut de profession. Ils se traduisent par plusieurs manques importants : manque de systématisation du savoir et du savoir-faire qui engendre à son tour un manque de diffusion de ces savoirs et un manque de fondements empiriques pour les supporter; manque de standards pour réglementer les pratiques et de code d'éthique pour les orienter.

3.5.1 Les pathologies

Chaque profession crée chez ses membres un certain nombre de biais systématiques qui leur sont propres et qui engendrent des attitudes étroites et stéréotypées envers le monde en général et envers leur travail en particulier. Qu'on pense par exemple au chercheur lunatique, à l'intellectuel rat de bibliothèque, à l'avocat procédurier ou au prêcheur rigoriste. Gallessich (1983) qualifie ces attitudes de « pathologies » professionnelles.

Quelles sont donc les pathologies propres aux consultants? Elles se caractériseraient par diverses tendances : tendance à imposer leurs valeurs aux personnes qui les consultent; tendance à recommander un changement pour le changement; tendance à considérer leur expertise comme une panacée et à créer une dépendance non nécessaire chez leurs clients. L'entrepreneurship pourrait également s'avérer une caractéristique qui, si elle mène à l'exploitation (honoraires exorbitants, publicité frauduleuse, contrats négligés, conflits d'intérêt), pourrait être considérée comme une pathologie. Finalement, le sexisme pourrait encore évoquer aujourd'hui une pathologie de la consultation, les femmes étant encore souvent sous-représentées en consultation.

3.5.2 Le manque de systématisation du savoir et du savoir-faire

Comme la consultation ne constitue pas encore une profession véritablement distincte des professions d'origine exercées par les consultants, « il n'existe généralement pas actuellement de formation universitaire propre à la consultation auprès des organisations » (Bordeleau, 1986, p. 306). La consultation demeure toujours une sous-spécialisation de la formation professionnelle d'origine qui s'acquiert généralement sur le tas. Bien que ce modèle tende à émerger, il n'existe pas encore de corpus de connaissances bien organisé, axé directement sur les processus de la consultation et qui en fournisse une vision intégrative, totalement indépendante des secteurs professionnels. Cette absence de programmes de formation spécifiques à la consultation fait que le savoir et le savoir-faire professionnels se fondent uniquement sur des expériences éparses et aléatoires et non pas sur une systématisation des connaissances et des expériences accumulées depuis plus d'un siècle de pratique.

3.5.3 Le manque de diffusion des savoirs

Qui plus est, on considère encore que la consultation est une activité professionnelle qui se pratique, mais qui n'est jamais vraiment apprise par les consultants. Rarement apprise, non seulement à l'université mais en milieu de travail, puisque même si certains cabinets se chargent de former eux-mêmes leurs consultants, et si certains groupes privés (particulièrement aux États-Unis) leur offrent diverses possibilités de formation (ateliers, séminaires, publications, etc.), ces formations demeurent marginales et aléatoires.

Encore trop peu de consultants conçoivent dans leur rôle la nécessité de transmettre leurs connaissances des processus de consultation aux collègues et aux nouveaux venus dans la carrière [...]

Le perfectionnement ou la formation continue des conseils est une préoccupation plutôt marginale et aléatoire si nous regardons ce qui se passe dans la réalité quotidienne (Bordeleau, 1986, p. 306-307).

Roy (2008, p. 7-8) explique :

En tant que praticienne, je me heurte depuis près de 20 ans à des situations pour lesquelles mes acquis théoriques et les rares livres et articles scientifiques traitant de ce sujet ne me fournissaient pas de solutions pratiques. Au fil des expériences et de certaines erreurs, j'ai appris ce qu'est véritablement la consultation.

Je ne suis pas la seule à constater le faible apport de la documentation à la pratique. L'étude de Blanton (2000) sur l'utilisation des résultats de la recherche par les consultants révèle que, sur 11 sources de références possibles, les études empiriques proposées par les chercheurs se classent au septième rang de la faveur auprès des praticiens. Ils préféreront d'abord discuter avec leurs collègues ou se fier à leur expérience personnelle.

En outre, malgré l'ampleur de la fonction conseil auprès des organisations, il n'existe que très peu de recherches destinées à en évaluer les effets et à identifier les facteurs susceptibles d'en améliorer la valeur.

Malheureusement, le corps de savoir sur lequel les consultants basent leurs pratiques n'est pas pratiquement supporté par des évidences empiriques. On sait peu de choses, par exemple, sur les relations entre les apports, les processus et les résultats des consultants (Gallessich, 1983, p. 386).

Comment expliquer cela? De diverses façons. Tout d'abord, par l'absence de programmes universitaires spécifiques à la consultation auprès des organisations. De tels programmes auraient en effet non seulement pour fonction de systématiser le savoir et le savoir-faire en ce domaine et de le diffuser auprès des aspirants à la profession, mais également d'engendrer de la recherche à ce propos. Sa quasi-absence s'explique par le fait que très peu de consultants contribuent au savoir professionnel par de la recherche et par l'élaboration de théories, même s'ils ont très souvent à appliquer la méthode scientifique pour diagnostiquer et résoudre les problèmes et pour évaluer leurs services.

Pourquoi ce manque de contribution de leur part à l'avancement des connaissances et à l'amélioration des pratiques en consultation? Probablement à cause des difficultés inhérentes à la recherche sur la consultation en contexte organisationnel (complexité du phénomène et surtout, réticences possibles des organisations). Probablement aussi parce que ni les consultants ni les clients n'ont intérêt à mettre en évidence certaines lacunes ou certaines failles. Et peut-être aussi parce qu'ils n'y voient pas d'utilité fondamentale.

3.5.4 Le manque de standards

Par ailleurs, comme la fonction conseil n'a pas encore véritablement atteint le statut de profession, les consultants ne sont pas soumis à l'autorité d'un ordre ou d'une corporation professionnelle qui établirait des standards visant à protéger ceux qui font appel à leurs services.

L'exercice de cette profession n'est pas soumis à l'obtention d'un diplôme, ni à l'autorité d'un ordre. L'administration ne dispose pas de statistiques précises à son sujet. Le nom de la profession lui-même est très mal fixé. Il varie au fil du temps et selon les interlocuteurs. Ingénieur en organisation, ingénieur-conseil, conseil en management, conseil en gestion... La liste des spécialistes ne cesse de s'allonger et il existe une grande incertitude sur la façon de les regrouper dans le cadre d'une profession générique (Villette, 1989, p. 180).

Cette absence de réglementation fait que n'importe qui peut s'intituler consultant et ouvrir un bureau. Il n'y a pas d'échelle approuvée pour les honoraires, et donc pas de moyens de déterminer un prix équitable pour les services rendus. La qualité de ces derniers n'est d'ailleurs pas garantie, non plus que les possibilités de redressement en cas de travail bâclé.

Dans certains cabinets, seulement quelques consultants principaux ont l'expérience à laquelle s'attend le client et pour laquelle il paie. Ces cabinets maintiennent leur rentabilité en affectant à leurs projets du personnel nouveau, inexpérimenté et qui leur rapporte beaucoup plus que ce qu'il leur coûte.

On accuse aussi les consultants de trouver constamment de nouveaux problèmes, qui perpétuent la demande pour leurs services. Guzzardi les appelle les maîtres de la « Self-Perpetuating Sell » (Moore, 1984, p. 22). Cet auteur prétend aussi que parfois, en voulant résoudre certains problèmes, ils en créent d'autres. La spécialisation accrue des cabinets incite en effet les consultants à envisager les problèmes de façon très étroite, et à ne pas se préoccuper de leurs répercussions sur l'ensemble de l'entreprise, ou encore à centrer leur attention sur les problèmes manifestes et à oublier les problèmes latents sous-jacents.

Cette absence de standards soulève aussi la possibilité de conflits d'intérêts. La plupart des consultants acquièrent leur expérience en travaillant pour plusieurs clients dans la même industrie, et y occupent une position de confiance. Par la nature même de leur travail, ils jouent à la fois le rôle de garde-chasse et de braconnier, ce qui n'est pas sans soulever certains problèmes éthiques.

Villette soulève un autre problème éthique, relié au facteur « mode » :

Les conseillers cherchent souvent et parviennent de temps à autre à exercer une influence intellectuelle véritable sur leur client, apportant ainsi la justification complète du tarif élevé de leurs prestations. L'introduction permanente de techniques et de préceptes managériaux nouveaux et de plus en plus sophistiqués est le moyen qu'ils emploient pour parvenir à cette fin (1989, p. 182).

Cet auteur attribue l'évolution de ces techniques à un phénomène de mode.

Cependant, alors qu'une mode vestimentaire chasse l'autre, en management, les nouveautés successives se déposent dans les entreprises en couches sédimentées, matérialisées par des manuels, des procédures et « outils de gestion », des services et des personnels spécialisés. [...] l'entreprise se présente le plus souvent comme un assemblage hétéroclite de techniques de management d'âges différents, qui toutes ont prétendu, un temps, imposer leur logique aux autres (1989, p. 182-183).⁴

Villette (2003) fournit ensuite une liste, non exhaustive dit-il, des « techniques nouvelles » introduites dans les organisations depuis 1945. Cette liste se poursuit durant deux pages, passant du « style de commandement démocratique » au « zéro défaut », au « projet d'entreprise », à la « culture d'entreprise » et au moins une centaine d'autres techniques. Nous vous incitons à lire ces pages, qui illustrent bien à quel point l'évolution des techniques de gestion est influencée par la mode, et combien cela peut devenir problématique pour la fonction conseil, si elles ne constituent, comme l'affirme Villette, que des moyens utilisés par les consultants pour parvenir à leurs fins.

3.5.5 Le manque de codes d'éthique⁵

L'établissement de codes d'éthique contribuerait à éviter de tels problèmes. Comme l'explique Gallessich (1983, p. 391-392) :

La relation client/professionnel est fondamentalement une relation de pouvoir inégal. Les clients, en tant que profanes dans la spécialité du professionnel, manquent de l'information suffisante pour juger si une performance est compétente et éthique. Ils doivent se fier à l'intégrité du professionnel pour le choix de la technologie et de son application compétente. Le fossé entre le savoir du professionnel et du profane s'accroît avec la spécialisation.

Le pouvoir du professionnel pose un problème social. Pouvoir et privilège peuvent être employés de façon nuisible. Des professionnels, par exemple, peuvent offrir des services de pauvre qualité, charger des honoraires déraisonnablement élevés [...] trahir des confidences, et employer la relation avec le client à leur propre bénéfice. La façon antique et universelle de résoudre ce problème consiste à élaborer un contrat social par lequel les organisations professionnelles institutionnalisent une orientation de service en incitant leurs membres à placer le bien-être social au-dessus du leur, et à employer leur savoir au bénéfice du public. Une expression majeure de cette orientation est un code d'éthique, et le degré auquel une profession explique son contrat social dans un code est un indice crucial de sa maturité.

Un tel indice de maturité manque encore à la fonction conseil et cela, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, comme l'indique Gallessich (1983), ce sont généralement les associations professionnelles qui instaurent de tels codes. Or, actuellement, les consultants ne sont pas encore regroupés dans une association unique, mais appartiennent toujours à leurs associations professionnelles respectives. Peu de ces associations ont établi des codes d'éthique spécifiques à la fonction conseil et les codes de ces professions ne répondent pas aux problèmes spécifiques à cette activité.

Par ailleurs, comme les consultants proviennent de multiples secteurs professionnels, on considère qu'il serait inapproprié, et d'ailleurs impossible, de créer des normes applicables à tous. Une autre difficulté est certes la complexité du processus de consultation et du contexte dans lequel il se déroule, certains arguant que les situations de consultation sont souvent si complexes qu'un code ne pourrait véritablement couvrir toutes les éventualités. Mais la raison la plus importante est sans doute que les consultants ne s'entendent pas sur les limites du rôle du consultant et donc sur ce qui est ou n'est pas éthique. En conséquence, certains pensent qu'un code d'éthique serait superflu et considèrent que les décisions éthiques devraient se fonder sur les caractéristiques uniques de chaque situation. Mais lorsqu'on sait que cette éthique situationnelle « exige au niveau de l'engagement face aux valeurs, une autodiscipline que la plupart des gens sont incapables d'atteindre » (Lippitt et Lippitt, 1980, p. 93), on ne peut que souhaiter que ce manque actuel qui nuit à la fonction conseil soit rapidement comblé, malgré les difficultés à le faire.

⁴ Cf. Christophe Midler, « Les modes managériales », Annales des Mines, série « Gérer et comprendre », no 4, Paris, 1986; « Business Fads », *International Business Week*, McGraw-Hill, janvier 1985; M. Thévenet, « L'écho de la mode », *Revue française de gestion*, septembre-décembre, 1985.

⁵ La question de l'éthique de la fonction conseil sera traitée plus en profondeur dans la cinquième partie de ce livre.

Chapitre 4

.....

Qu'est-ce que les *consultants* ont à offrir?

Après la lecture de ce chapitre, vous devriez être en mesure :

- d'identifier et de différencier les divers types de produits et de services pouvant être offerts par les consultants;
- d'identifier et d'expliquer les différents facteurs influençant l'offre et la demande des produits et des services offerts par les consultants.

Ce que les consultants ont à offrir...

La consultation a été définie comme une relation d'aide. Mais de quelle aide les organisations ont-elles besoin? Quels sont les services et les produits pouvant être offerts par les consultants? Et comment déterminer le type de services ou de produits dont l'organisation a besoin?

4.1 Les types de services

Selon Roy (2008), l'aide apportée par un consultant aux organisations se résume généralement à transformer une situation malsaine, gérer le changement, partager l'information de façon plus efficace, trouver une solution à un problème donné ou encore définir des actions à réaliser. Mais de manière plus concrète, quels sont les services offerts par les consultants?

Bordeleau (1986, p. 146) définit ainsi les services professionnels : « Des actions par lesquelles un conseiller met à la disposition d'une organisation-client sa compétence technique, ses connaissances spécialisées, ses habiletés, le tout à l'intérieur d'un cadre contractuel fixant coûts et temps alloué ».

Bien qu'il soit possible de définir ces services, tenter d'en déterminer la nature exacte s'avère une tâche fort difficile. En effet, plusieurs auteurs fournissent une liste à cet égard, mais il s'agit généralement de listes partielles et imprécises. Bien que la liste de Stryker (1982) date déjà de plusieurs années, elle donne quand même un aperçu des différents services qui peuvent être offerts dans les cabinets-conseils (voir tableau 4.1). Elle offre une classification des services-conseils selon le domaine général de consultation (affaires, génie, gestion, éducation, spécialisé), selon les types de clients auxquels s'adressent ces services et selon le secteur spécifique de consultation. Précisons que ces secteurs spécifiques correspondent aux principales fonctions reconnues des organisations et que certaines interventions peuvent concerner plus d'une fonction.

TABLEAU 4.1

Classification des activités de consultation (selon Stryker, 1982, p. 20)

Secteur de consultation	Clientèle	Domaine	Services offerts
Entreprise	Entreprises privées Institutions	Gestion générale	Analyse organisationnelle Planification à long terme
		Finance	Opérations comptables et budgétaires Études de faisabilité financière Analyses prévisionnelles des coûts et analyse des mouvements de caisse (<i>cash flow</i>) Évaluation de caisses de retraite Conseils sur l'absorption/la fusion d'entreprises
		Personnel	Gestion et administration des postes Évaluation du travail et compensation Formation et perfectionnement
		Production	Méthodes et contrôle Facteurs humains
		Commercialisation	Études de marché et prévision des ventes Méthodes de distribution Publicité et promotion
		Traitement des données transports/communications	Étude du matériel Étude de faisabilité Analyses techniques et algorithmes d'ordonnement Études de l'utilisation des ressources
Ingénierie	Entreprises privées Institutions Gouvernement	Projet	Études de faisabilité Conception préliminaire
		Construction	Méthodes d'ordonnement Surveillance de l'application de la législation Contrôle des coûts et des effectifs
		Entretien	Technique et ordonnancement du matériel et des structures Évaluation de l'hygiène et de la sécurité au travail

(suite page suivante)

Secteur de consultation	Clientèle	Domaine	Services offerts
Gestion	Gouvernement	Politiques	Analyse et évaluation des politiques Analyse des règlements et de leurs répercussions Participation du public/diffusion de l'information
		Programmes	Coordination et révision des programmes Budgétisation Transferts de technologie
		Organisation	Planification stratégique Aide à la réorganisation Liaison entre organisations
Éducation	Institutions	Curriculum	Élaboration et évaluation générales Programmes spécialisés
	Entreprises privées	Communication	Dynamique dyadique ou de groupe Outils d'établissement de réseau
	Gouvernement	Résolution de conflits	Interaction en classe Techniques de rétroaction communautaire
Spécialisé	Entreprises privées	Placement	Procédure de recrutement Évaluation de la gestion
	Institutions	Relations de travail	Négociation de contrat de travail Médiation d'arbitrage
	Gouvernements	Relations publiques	Campagnes publicitaires Évaluation de l'opinion publique Gestion de congrès Services de présentation
		Consultation	Conseils ou attestation d'experts

Outre ces services généraux offerts à la clientèle, les cabinets-conseils peuvent aussi offrir des services de suivi. Ceux-ci consistent à établir, « à la fin de chaque mandat, un service de suivi pour conserver des relations continues avec le client » (Kubr, 1978, p. 271). Selon cet auteur, ce service constitue non seulement une précieuse source de renseignements sur les résultats, les effets réels des missions, mais également sur les nouveaux problèmes qui seraient apparus chez le client. Ce service de suivi est en général assuré par les consultants qui sont intervenus chez le client, selon un programme préalablement établi par les deux parties.

4.2 Les types de produits

Mis à part les services professionnels, les consultants peuvent offrir aux organisations des produits spécifiques, ou ce que Bordeleau (1986) appelle des semi-produits, c'est-à-dire des prestations qui se situent entre le service professionnel et le produit typique.

4.2.1 Les produits

Le produit se définit comme un service standardisé, présenté sous une forme tangible le rendant disponible pour utilisation autonome dans les organisations au moment où celles-ci le désirent. Le produit, une fois préparé, n'exige plus au moment de son application l'action directe et la présence du conseiller (Bordeleau, 1986, p. 150).

Parmi les produits que peuvent offrir les consultants, Bordeleau mentionne des livres, des chroniques dans des périodiques, des bulletins promotionnels et informatifs, des manuels d'instruction, des cours à distance, des bibliographies spécialisées, des logiciels et des programmes infor-

matiques, des tests et des questionnaires standardisés, des films et des documents audiovisuels, etc. À cela, on pourrait ajouter des sites Web, des blogues, des webémissions, etc.

4.2.2 Les semi-produits

Les semi-produits se situent entre les services professionnels et les produits typiques. Tout comme les produits, ils sont présentés sous une forme standardisée. Cependant, contrairement aux produits et semblablement aux services, ils exigent la présence du consultant au moment de leur application. Voici six de ces semi-produits, soit le séminaire spécialisé, la consultation en groupe, la recherche en groupe, la recherche et le développement, la consultation par téléphone ainsi que les centres de formation et de perfectionnement.

Le séminaire spécialisé

Le séminaire spécialisé consiste à diffuser une information spécialisée (par exemple, une procédure d'implantation de système) auprès d'un groupe de personnes ou de clients intéressés, réunis pour l'occasion. Le contenu est le même pour l'ensemble de l'auditoire. Il y a donc une certaine forme de standardisation du produit. Toutefois, ce produit n'est pas tangible et il exige la présence du consultant.

Le séminaire spécialisé est susceptible d'intéresser une catégorie de clients. Il offre une économie de temps pour le consultant et d'argent pour les participants, comparativement à une consultation individuelle. Cependant, il permet moins que celle-ci d'aborder les problèmes spécifiques de chaque client ou de tenir compte de leur situation particulière. Étant donné ses avantages évidents, de très nombreux cabinets-conseils offrent ce type de semi-produit.

La consultation en groupe

La consultation en groupe constitue une autre forme de semi-produit que peuvent offrir les cabinets-conseils. Elle consiste à

regrouper un certain nombre de clients dans le but de discuter, d'analyser et de solutionner un problème commun qui les préoccupe. Ce genre de consultation se réalise en utilisant la formule des ateliers en sous-groupes et des sessions plénières, ce qui permet d'approfondir certains aspects spécifiques en petits groupes, pour ensuite les discuter en grand groupe (Bordeleau, 1986, p. 158-159).

La recherche en groupe

La recherche en groupe consiste quant à elle à amener un certain nombre de clients qui présentent un problème commun à défrayer les coûts d'une étude qui servira à résoudre ce problème. Par exemple, des entreprises québécoises pourraient décider de contribuer à une recherche menée par un cabinet de consultation en gestion de l'informatique à l'aide de fonds gouvernementaux, dans le but de vérifier les effets des systèmes informatisés d'information et de communication sur la performance des organisations.

La recherche et le développement

La recherche et le développement peuvent aussi constituer des semi-produits pour les cabinets-conseils. Les opinions des auteurs diffèrent toutefois quant à l'ampleur de ces activités. Ainsi, de l'avis de Stryker (1982, p. 128) :

La consultation diffère de la plupart des professions établies par la pauvreté de ses canaux formels de communication. Le manque de procédures d'accréditation uniformes, de conférences interprofessionnelles, de programmes éducatifs compréhensifs et d'une activité de recherche distincte a entravé l'évolution de la consultation en tant que domaine. Peu de praticiens conçoivent leur travail comme la création et la transmission de savoirs à des collègues professionnels ou à des clients. De plus, une grande partie de la formation des consultants prend place à l'extérieur de l'université ou de programmes menant à des diplômes. Les innovations sont habituellement communiquées de bouche à oreille, ce qui rend difficile l'évolution formelle et systématique de nouvelles techniques.

De façon générale, les petits et moyens cabinets consacrent peu d'efforts à la recherche et au développement. En effet, cet aspect du développement de la profession est presque entièrement l'apanage des grands cabinets de calibre international.

La consultation par téléphone (ou par courriel)

Ce semi-produit consiste à permettre au client de requérir par téléphone ou par courriel l'avis d'un consultant à propos de problèmes organisationnels, à l'intérieur de certaines heures bien précises. Bien entendu, cette forme de consultation ne permet pas une analyse en profondeur de la situation du client, mais peut néanmoins servir à lui donner certains avis préliminaires. Elle sert peut-être surtout à éviter les consultations gratuites dont se plaignent souvent les consultants.

Les centres de formation et de perfectionnement

Un autre semi-produit que peuvent offrir les cabinets-conseils : les centres de formation et de perfectionnement.

Beaucoup de cabinets possèdent leur propre centre de formation aux fonctions de gestion. Outre les programmes réguliers, le centre peut offrir des programmes spéciaux pour certains clients. Le corps enseignant est composé de consultants confirmés, certains retournant accomplir un mandat après un temps passé au centre. L'expérience acquise au cours des interventions est largement mise à profit pour la préparation du matériel didactique; beaucoup de rapports de mandat constituent d'excellentes études de cas, et peuvent être utilisés pour la formation, à condition de changer les détails pouvant révéler l'identité du client (Kubr, 1978, p. 271).

4.3 Les facteurs qui influencent l'offre et la demande de services ou de produits

Les services et les produits offerts par les cabinets-conseils répondent à une loi économique fondamentale : celle de l'offre et de la demande. Le volume et le type de ces services et produits seront donc influencés par certains facteurs modifiant l'offre et la demande.

4.3.1 Les changements dans le cycle économique

Les changements dans le cycle économique influent à la fois sur la nature et sur le volume des services et des produits demandés par les organisations. Ainsi, en période de crise économique, celles-ci désireront assurer leur survie et leur rentabilité. Les services et produits recherchés concerneront la réduction des coûts, l'amélioration des méthodes de contrôle, une meilleure utilisation des ressources humaines, etc. En revanche, en période de prospérité, les organisations s'intéresseront plutôt à améliorer ou à perfectionner leurs ressources humaines, à la recherche et au développement, à l'expansion, etc. D'autre part, en période de récession, le volume de demandes de services et de produits diminue, tandis qu'il augmente en période de prospérité.

4.3.2 Les changements dans le cycle de croissance de l'organisation

Par ailleurs, tout comme les êtres humains, les organisations évoluent selon un cycle dont les phases principales sont le lancement, la croissance et le déclin. Comme les problèmes associés à chacune de ces phases diffèrent, les demandes de services et de produits de consultation diffèrent également selon ces phases. Ainsi, en période de lancement, l'organisation sera plus préoccupée par la gestion de sa production et par la planification de sa mise en marché. Elle soumettra au consultant des problèmes nécessitant une approche créative. En période de croissance, l'organisation cherchera à consolider sa position et à augmenter sa part de marché. Elle demandera alors au consultant d'améliorer ses structures, de perfectionner ses ressources humaines, d'améliorer ses politiques, etc. La phase de déclin peut résulter de diverses causes, dont un vieillissement de l'organisation ou une crise financière. Elle se caractérise principalement par des difficultés d'adaptation et d'évolution. La demande en services ou produits de consultation se déplace alors vers « la préparation d'une relève compétente, la mise en place d'un processus de succession, la restructuration des méthodes et des politiques, le redressement de l'entreprise, etc. » (Bordeleau, 1986, p. 134).

4.3.3 La disponibilité des ressources

Le manque de disponibilité des ressources financières, humaines ou matérielles influence également la demande de services ou de produits de consultation. En effet, certaines difficultés de financement, d'approvisionnement en matières premières, d'accès à des technologies sophistiquées ou d'attraction d'employés compétents peuvent mettre en péril la survie de l'organisation. On fera alors appel à des consultants pour tenter de régler ces problèmes.

4.3.4 La législation et les règlements

Certaines politiques gouvernementales obligent les organisations à des changements majeurs de fonctionnement ou de politiques. Qu'on pense par exemple aux lois et aux règlements relatifs à la langue d'affichage au Québec, à l'égalité en emploi, à la santé et à la sécurité au travail, aux programmes de subventions, etc. Les anciennes lois sont modifiées et de nouvelles apparaissent constamment, créant ainsi une demande de services ou de produits auprès des cabinets-conseils.

4.3.5 L'environnement social

Toute évolution dans les caractéristiques de base de la société (système économique, degré d'industrialisation, ressources de base disponibles, etc.) influence le fonctionnement des organisations, avec comme conséquence une demande accrue ou modifiée de services ou de produits de consultation.

4.3.6 Les théories et les modes

L'offre et la demande fluctuent également avec l'évolution des théories de gestion et des modes conséquentes, ces deux aspects étant intimement reliés. Ainsi :

L'évolution des modes de penser les problèmes d'activité internationale [par exemple] a successivement généré le conseil en exportation, puis en stratégie internationale. Les ingénieurs et spécialistes de la gestion de production aussi bien que les psychosociologues ont répondu à une demande de « qualité » très largement déclinée (Gastou et Thévenet, 1989, p. 70).

Ce facteur est mis en évidence de façon particulièrement acerbe par Villette (1989), qui trace un portrait critique de l'évolution des théories et des modes de gestion, ainsi que de leurs conséquences sur l'offre et la demande de services et de produits de consultation.

Les professionnels du management [...] ont horreur de l'histoire. Ils se plaisent à s'imaginer que les techniques qu'ils promeuvent sont « nouvelles ». Lorsqu'une technique a fait la preuve de son inefficacité ou lorsqu'elle a conduit, comme le taylorisme, à quelque désastre humain, ils introduisent quelque rupture, quelque « révolution » dans l'histoire du management, comme si tout avait recommencé à neuf, justifiant la plus complète anamnèse (p. 167).

À la télévision, dans la presse, on ne cesse de rappeler à chacun son rôle « dans le combat de la compétitivité ». Par de multiples voies, une armée de spécialistes cherchent à développer « le culte de la qualité », à favoriser « la participation par la motivation et la responsabilisation de chacun » [...] L'engouement est tel que ce sont maintenant les revues traditionnellement réservées aux professionnels du management qui doivent faire preuve de prudence et d'esprit critique (p. 10-11).

4.4 Les types de cabinets-conseils

Bien qu'il n'existe pas de structure type de cabinets-conseils, il s'avère néanmoins possible de les répartir selon trois dimensions interreliées : le degré de spécificité de leurs prestations, leur envergure et le profil des consultants qui y œuvrent.

4.4.1 Le degré de spécificité

Le degré de spécificité des prestations renvoie au fait que les cabinets s'identifient comme généralistes ou comme spécialistes. Cette généralisation ou cette spécialisation se rapporte aux grands domaines d'intervention (identifiés notamment dans le tableau 4.1) ou encore aux grandes fonctions de l'organisation, puisque les deux se rejoignent. Les généralistes peuvent intervenir par rapport à chacune ou à bon nombre de ces fonctions, tandis que les spécialistes œuvrent dans une ou certaines de ces fonctions.

4.4.2 L'envergure

L'envergure des cabinets-conseils varie considérablement et touche aussi bien la dimension des cabinets que leur localisation et leur degré de spécialisation. Plus spécifiquement, on pourrait classer les cabinets-conseils selon cinq types : international, national, régional, local et indépendant.

Le cabinet international se compose généralement de plusieurs centaines de consultants. Auparavant, ce genre de cabinet offrait plutôt des services généraux, mais depuis une trentaine d'années, pour faire face à la concurrence, leurs dirigeants y ont ajouté diverses spécialités. Les plus grands cabinets maintiennent des équipes de spécialistes disposant d'une expertise que peu d'autres cabinets possèdent. Afin de mieux servir leurs clients, certains cabinets nationaux ont du personnel clé pour fournir des prestations relatives à toutes les fonctions de l'organisation. D'autres se spécialisent dans différents domaines d'intervention. Les cabinets régionaux ont tendance à concentrer leurs services plutôt qu'à les diversifier; ils visent des segments plus précis, plus étroits du marché, afin d'augmenter l'efficacité de leurs interventions. Plusieurs éminentes firmes comptables, par exemple, offrent des services sur le plan local. Il s'agit donc de services spécialisés. Finalement, certains cabinets ne se composent que d'un seul consultant qui peut être soit généraliste, soit spécialiste. Leurs prestations s'avèrent très diverses, tant en nature qu'en coût. « Ils ont en commun leur fragilité économique et la légèreté de leurs moyens d'intervention » (Périnel et Rande, 1988, p. 111).

4.4.3 Le profil des consultants

Outre les différences résultant de leur formation et de leur expérience de base, le profil des consultants se rattachant à ces différents types de cabinets peut varier selon trois dimensions : leur statut dans le cabinet, leur origine et les caractéristiques personnelles recherchées par les différents cabinets.

Le statut

Le statut des consultants dans les cabinets varie non seulement selon leur expérience, mais également selon la taille des cabinets. Dans un petit cabinet composé de quatre à six consultants, on retrouvera généralement un consultant principal ou chef de mandat et de trois à cinq consultants (expérimentés et débutants) sur le terrain. Dans un cabinet d'environ 25 consultants, on retrouvera un directeur administratif et quatre chefs de mandat ayant chacun sous leur responsabilité de quatre à six consultants. Ce sont les structures les plus simples et les plus fréquentes en contexte canadien, américain et européen (Bordeleau, 1986). Les cabinets d'envergure internationale ont toutefois une structure beaucoup plus stratifiée. On distinguera par exemple, s'il s'agit d'un cabinet d'ingénieurs, l'ingénieur de base, l'ingénieur principal, l'ingénieur en chef, l'ingénieur expert et l'expert-conseil (Villette, 2003).

L'origine

Les consultants œuvrant dans ces cabinets ont diverses origines. Ils peuvent tout d'abord avoir suivi la filière normale menant à une carrière en consultation, telle que décrite précédemment. Il peut aussi s'agir de personnes ayant développé un produit très spécifique (méthode d'analyse de diagnostic) ou une pratique nécessaire pour l'entreprise (conseil-étude), qui sont recrutés par certains cabinets ou qui agissent à leur propre compte (Gastou et Thévenet, 1989). Dans ces deux premiers cas, ils exercent généralement leur profession à plein temps. Il peut aussi s'agir de professeurs d'université, qui font de la consultation à temps partiel. « Aux États-Unis, aujourd'hui, beaucoup de Ph. D. travaillent dans des cabinets de conseil. De nombreux professeurs d'université créent, inspirent, orientent ou même dirigent des cabinets » (Blanc, 1989, p. 76). Finalement, il peut s'agir de cadres d'entreprise qui, ayant œuvré un certain nombre d'années dans ces entreprises, ont développé une compétence particulière qu'ils ont décidé de consacrer à la consultation, ou encore qui sont retraités ou entre deux emplois. Dans ces derniers cas, ils exercent habituellement leur profession à temps partiel (Chickillo et Kleiner, 1990).

Le profil

Greiner et Nees (1989, p. 58) considèrent qu'on peut distinguer aujourd'hui sur le marché de la consultation en management cinq types de cabinets :

Chaque type se distingue entre autres en raison de son caractère sous-jacent, au-delà des apparences, lequel est fonction (a) du type d'hommes qui ont été embauchés comme consultants, (b) des valeurs qu'ils véhiculent chez leurs clients et (c) de la manière dont ils remplissent leurs mandats.

Ils nomment ces cinq grands types de cabinets les « aventuriers intellectuels », les « navigateurs stratégiques », les « docteurs en management », les « architectes de systèmes » et les « copilotes amicaux ». Les consultants qui œuvrent dans ce cabinet diffèrent non seulement par leur formation, mais aussi par le rôle qu'ils assument face au client, par leur approche, par l'objet principal de leurs recommandations et par le but de leur intervention. Les « aventuriers intellectuels » aiment s'attaquer à des questions difficiles qui se posent au-delà du champ d'intérêt ou d'activité direct et immédiat de l'entreprise cliente. Les « navigateurs stratégiques » sont connus pour leurs modèles et outils analytiques originaux en économie, en marketing et en finance. Les « docteurs en management » concentrent leur attention sur l'anatomie et le système circulatoire de l'entreprise cliente : sa structure organisationnelle, sa culture, ses valeurs managériales, la qualité de sa direction... Les « architectes de systèmes » sont des techniciens. Ils se sont spécialisés dans la conception et l'installation de systèmes managériaux et mettent l'accent sur la rationalité et sur l'efficacité de l'entreprise. Enfin, les « copilotes amicaux » sont généralement d'anciens dirigeants d'entreprise qui ont évolué vers le conseil. Ils agissent « comme un double expérimenté du directeur général » (1989, p. 62). Malgré cette catégorisation générale, ces auteurs estiment « qu'aucun cabinet ne peut être considéré comme un pur prototype parmi les divers types de sociétés de conseil, d'autant plus que chaque consultant apporte sa touche personnelle » (1989, p. 63). Les profils des cabinets diffèrent donc non seulement selon le caractère propre à chaque cabinet, mais également selon les individus qui le composent.

Chapitre 5

.....

Quels rôles jouent les *consultants*?

Après la lecture de ce chapitre, vous devriez être en mesure :

- d'identifier les différents rôles pouvant être adoptés par les consultants;
- d'expliquer en quoi la variable « pouvoir » influe sur le travail des consultants;
- d'identifier et d'expliciter les critères et les facteurs qui déterminent le choix de ces rôles;
- d'évaluer de façon critique les rôles des consultants auprès des organisations.

Qui sont les consultants? Quel est leur rôle?

Les façons de pratiquer la fonction conseil présentent de nombreuses similitudes, que l'on peut résumer dans une définition générique; les consultants partagent un rôle social et des fonctions communes; tous sont des experts qui font profiter les organisations de leurs connaissances spécialisées; leur travail implique un but, un processus et un contexte communs. Pourtant, leurs façons de pratiquer la consultation diffèrent de plusieurs manières, notamment par les rôles qu'ils adoptent auprès des organisations, par les stratégies qu'ils emploient ainsi que par le pouvoir qu'ils y exercent.

Chaque intervention comporte évidemment divers choix par rapport à chacune de ces dimensions. Malheureusement (et paradoxalement!), les consultants ne sont généralement pas très familiers avec les choix qui s'offrent à eux. En conséquence, lorsqu'ils amorcent une intervention, ils prennent des décisions implicites ou fondées sur un éventail restreint de choix. De l'avis de Gallessich (1983), il s'agit là d'une des faiblesses majeures des pratiques en consultation. Pourtant, ces décisions orienteront le contenu du contrat qu'ils établiront avec leur client, ainsi que toutes les modalités de réalisation de leur mandat, et éventuellement, la qualité de ses résultats. Il s'avère donc d'une importance capitale que non seulement les consultants, mais également les membres des organisations qui auront à transiger avec eux connaissent très bien les choix qui s'offrent à eux, afin de mieux orienter l'intervention et d'améliorer la qualité de ses résultats.

5.1 Les rôles adoptés par les consultants

Le rôle est la conduite sociale de quelqu'un ou encore l'action, l'influence qu'il exerce, la fonction qu'il remplit. Le plus souvent, cette conduite sociale ou cette fonction s'exprime par rapport à une occupation ou à une profession. La typologie des rôles adoptés par les consultants varie d'un auteur à un autre. Bordeleau (1996), par exemple, fournit une liste de 25 rôles que les consultants peuvent jouer auprès des organisations. Comme la plupart des auteurs fournissent différentes classifications, la liste de ces rôles pourrait encore s'allonger. Nous nous contenterons ici de présenter la typologie la plus récente à ce jour, soit celle proposée par Lescarbeau *et al.* (2003) ainsi que celle plus ancienne (mais non moins intéressante) proposée par Gallessich (1983).

5.1.1 La typologie de Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud (2003)

Lescarbeau *et al.* (2003) identifient huit rôles pouvant être joués par les consultants : l'« agent de feed-back », l'« aidant », l'« analyste », l'« animateur », le « coach », le « conseiller », le « formateur » et le « médiateur ».

L'« **agent de feed-back** » utilise généralement une méthode lui permettant de recueillir de l'information, de l'organiser et de la retourner aux interlocuteurs, de façon à enrichir et à valider les données, puis à s'entendre sur les suites à donner à l'intervention. « [...] cette méthode nécessite la détermination du champ d'investigation, la planification d'un processus de circulation de l'information et le contrôle de la qualité des instruments élaborés » (p. 26).

Le consultant qui adopte un rôle d'« **aidant** » utilise quant à lui des méthodes qui ont été mises au point dans le contexte de la psychologie humaniste. Le consultant aidant a pour objectif de répondre aux besoins d'un individu qui désire résoudre un problème personnel, prendre une décision, liquider des tensions accumulées, planifier une action difficile, etc.

C'est un modèle conçu pour activer les ressources de la personne aidée; l'intervenant assigné à ce rôle soutient son client pour qu'il donne un sens à son expérience, pour qu'il fasse des choix éclairés et pour qu'il agisse de façon à répondre à ses besoins (Lescarbeau et al., 2003, p. 26).

L'« **analyste** » est un consultant qui utilise généralement des méthodes de collecte systématique des données en vue de produire un document destiné à favoriser le changement souhaité. Il utilisera souvent des outils tels que les questionnaires, la conduite d'entrevue, l'analyse de contenu, l'analyse statistique, etc. « La rédaction d'une expertise sur un problème particulier est un bon exemple des fonctions rattachées à ce rôle » (Lescarbeau *et al.*, 2003, p. 27).

L'« **animateur** » est un consultant qui aide un petit groupe à prendre des décisions, à s'organiser ou à accomplir une tâche particulière. Le consultant devra alors animer le groupe et mettre à contribution certains modèles d'intervention qui serviront à consolider les équipes.

Le consultant joue un rôle de « **coach** » lorsqu'il doit accompagner un individu et qu'il doit lui servir de guide dans une démarche de changement. « L'intervention poursuit un double but : produire le changement désiré et soutenir les apprentissages de la personne « accompagnée » pour qu'elle puisse procéder à terme à d'autres démarches semblables sans l'aide de spécialistes » (Lescarbeau *et al.*, 2003, p. 27).

Le consultant qui adopte un rôle de « **conseiller** » a pour objectif d'aider une personne ou un groupe dans la recherche d'une solution à un problème particulier ou encore dans la détermination d'un processus qui permettra au groupe de gérer une intervention.

Lorsqu'il joue le rôle de conseiller, le consultant traite du contenu spécifique dans son champ de compétences sans nécessairement assumer la responsabilité de l'intervention ou de la partie de l'intervention en cours; sa responsabilité première est de décoder la situation qu'il faut changer et

ce, à partir des modèles publiés dans la documentation professionnelle et scientifique (Lescarbeau *et al.*, 2003, p. 28).

Le consultant qui adopte le rôle de « **formateur** » intervient généralement en tant que personne-ressource auprès d'un groupe, afin d'exécuter une activité visant l'acquisition d'habiletés interpersonnelles ou professionnelles. « L'objectif de l'intervention est de produire de nouveaux apprentissages dans le système-client » (Lescarbeau *et al.*, 2003, p. 28).

Enfin, le consultant « **médiateur** » aide les individus d'une organisation « à échanger du feed-back entre eux, à concilier les divergences, à dénouer un conflit ou à négocier une action commune » (Lescarbeau *et al.*, 2003, p. 28). Généralement, lorsque l'on souhaite procéder à une résolution de problème, on doit d'abord procéder à une analyse du conflit, élaborer une stratégie adéquate, trouver une définition commune du problème, déterminer des procédures acceptables pour mener une négociation, identifier les enjeux et les intérêts de chacune des parties en cause et développer un éventail d'options permettant de solutionner le problème. Toutefois, il faut préciser que le rôle de médiateur, tout comme celui d'aidant, consiste surtout à assister les personnes de façon à ce qu'elles aplanissent elles-mêmes leurs divergences.

5.1.2 La typologie de Gallessich (1983)

En 1983, Gallessich a proposé une typologie un peu différente des rôles que peuvent adopter les consultants. Bien qu'elle date de plusieurs années, celle-ci est encore d'actualité et adopte un point de vue original sur ces différents rôles en distinguant les rôles antiques des rôles modernes.

Les rôles antiques

Selon Gallessich, les rôles que les consultants exercent auprès des organisations découlent de trois prototypes appliqués dans les sociétés primitives : le consultant technique, le guérisseur et le sage. « [Le consultant technique] enseignait aux autres membres de la société des habiletés spécialisées, telles que la façon de trouver et de préparer la nourriture, ou comment fabriquer des outils, des vêtements ou un abri » (1983, p. 18).

Il est important de noter que le consultant technique n'était pas celui qui accomplissait ces actions ou qui en avait la responsabilité; son rôle consistait plutôt à transmettre aux autres son savoir et ses habiletés.

Le guérisseur s'occupait des malades et des blessés. Il tirait son expertise « aussi bien de la technologie médicale que de forces surnaturelles, et était à la fois médecin, prêtre et sorcier » (Gallessich, 1983, p. 18). Contrairement au consultant technique, il devait accomplir diverses actions, dont il était responsable; son rôle consistait à diagnostiquer et à traiter la maladie ou la blessure.

Le sage était « la personne qui conceptualisait les problèmes centraux et formulait des jugements par rapport à ce qui était bien ou mal d'un point de vue moral ou politique » (Gallessich, 1983, p. 18). Son rôle consistait donc à prôner certaines réformes ou à tenter d'influencer les autres dans le sens de ses convictions.

Les rôles modernes

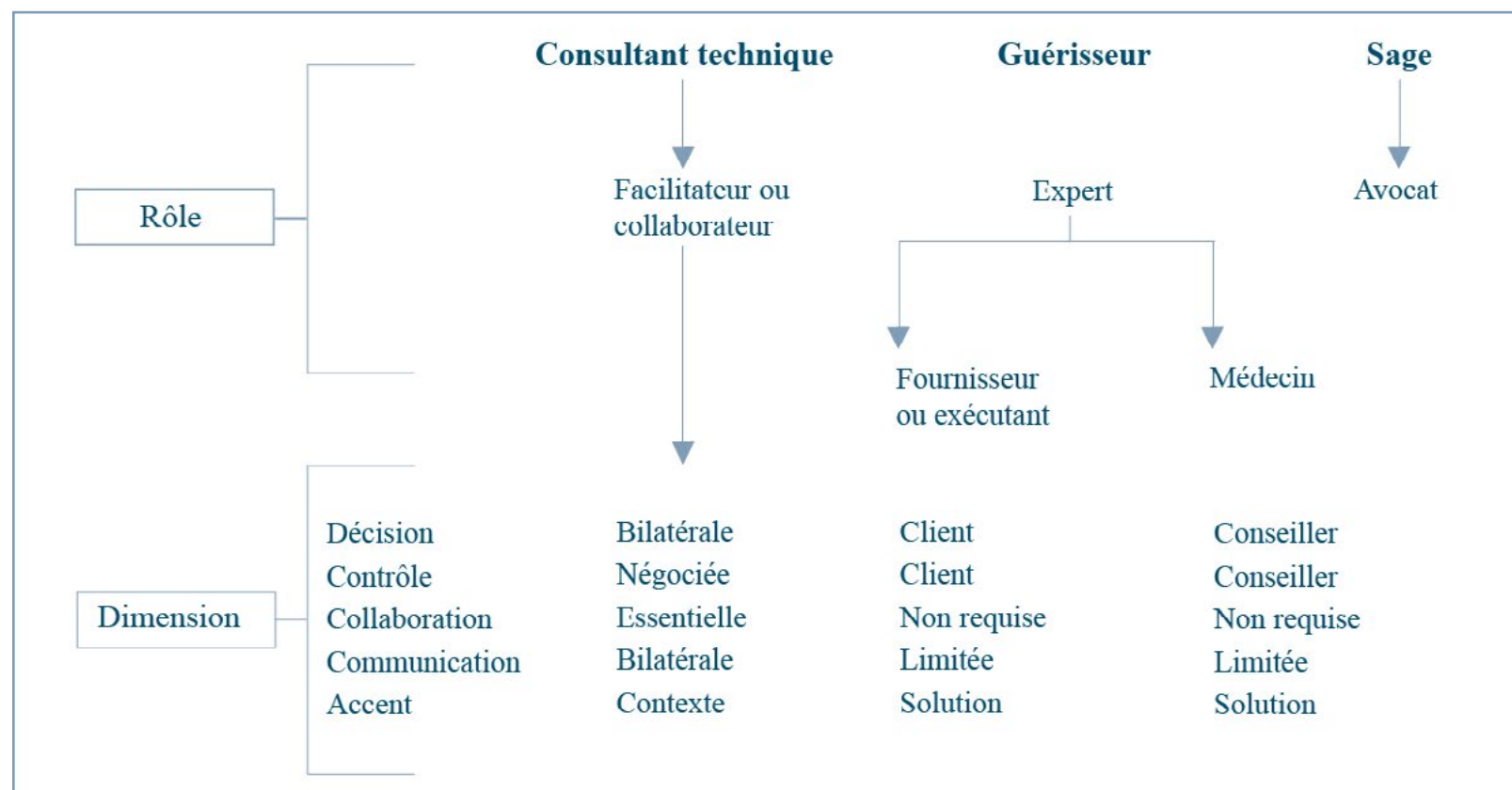
Les deux principaux rôles joués par les consultants auprès des organisations découlent des deux premiers rôles présentés précédemment. Le consultant technique a donné naissance au consultant « facilitateur » qui veut aider le client à résoudre son problème en lui transmettant son savoir et ses habiletés, et le guérisseur a donné naissance au consultant « expert », qui prend en charge le problème du client. Notons que le consultant facilitateur peut prendre divers noms selon les auteurs : collaborateur, catalyseur ou encore médiateur.

Le sage antique a également donné naissance à un autre type de consultant moderne, « l'avocat », qui prône des réformes, tente d'influencer le client dans le choix des objectifs de l'intervention, des actions à entreprendre ou de la méthodologie à employer (Lippitt et Lippitt, 1980). Selon Gallessich, il s'agit d'un rôle que les consultants ne devraient pas adopter, parce qu'il ne leur appartient pas de porter des jugements moraux ou politiques. Pourtant, « l'expert » en particulier joue aussi le rôle d'avocat, par l'influence qu'il tente d'exercer sur son client. Il s'agit néanmoins d'un rôle marginal à la fois dans les classifications des auteurs et de par son importance.

Par ailleurs, l'expert peut adopter deux rôles différents : celui de fournisseur ou d'exécutant et celui de médecin. En tant que fournisseur ou exécutant, il ne fait que remplir une commande pour le client. Comme l'exprime Block : « ici le gestionnaire voit le consultant comme “an extra pair-of-hand” » (1981, p. 20). Le rôle de l'expert est tout différent quand il agit comme médecin. Le tableau 6.1 résume les différences entre les rôles de consultant facilitateur, de fournisseur et de médecin selon divers aspects de l'intervention.

FIGURE 5.1

Liens entre les principaux rôles que jouent les consultants



La figure 5.1 fait voir que lorsque le consultant adopte un rôle de « facilitateur », il partage les décisions relatives à l'intervention avec le client, tandis que lorsqu'il joue un rôle de fournisseur ou de médecin, il n'y a pas de partage des décisions : dans le premier cas, c'est le client qui prend les décisions et dans le second, c'est le consultant. De la même façon, lorsque le consultant adopte un rôle de « facilitateur », il négocie le contrôle de l'intervention avec le client, tandis que c'est ce dernier qui possède le contrôle lorsqu'il engage un fournisseur et qui laisse le contrôle au consultant lorsqu'il l'engage comme médecin. Dans ces deux derniers cas, le consultant peut faire son travail sans que le client y participe. Leurs communications sont donc limitées. Par contre, pour que le consultant puisse véritablement exercer un rôle de « facilitateur » auprès du client, il faut que tous deux conviennent de collaborer étroitement et établissent des canaux de communication bilatéraux. L'accent est alors mis sur le contexte dans lequel se situe le problème plutôt que sur sa solution pure et simple, comme c'est le cas lorsqu'intervient un fournisseur ou un médecin.

Divers auteurs considèrent toutefois que le rôle de fournisseur ou d'exécutant n'est pas véritablement un rôle de consultant. Lescarbeau *et al.* (2003) en particulier distinguent clairement ces deux rôles. De même, Bell et Nadler (1979) affirment que si un client engage quelqu'un pour fournir un programme de formation, ils n'appelleraient pas une telle activité de la consultation. Par contre, si cette personne était engagée pour aider l'organisation à résoudre un problème et que le diagnostic indiquait comme solution un programme de formation, ils seraient plus enclins à appeler cette activité de la consultation. En conséquence, dans ce livre, le rôle de fournisseur ou d'exécutant ne sera pas considéré comme l'un des rôles des consultants. De plus, lorsqu'il sera question de l'expert dans la suite de ce texte, ce sera toujours en référence à l'expert-médecin et non à l'expert-exécutant.

Voyons maintenant comment les rôles de consultant facilitateur et de consultant expert se distinguent par rapport à huit autres dimensions de l'intervention :

- le domaine d'intervention;
- la cible de l'intervention;
- le lieu de l'intervention;
- le niveau de l'intervention;
- le degré de responsabilité assumé respectivement par le consultant et par le client par rapport à sa propre croissance et aux résultats du projet;
- l'agent de l'intervention;
- les stratégies employées par le consultant;
- le pouvoir exercé par le consultant.

5.1.3 Le domaine d'intervention

L'expert perçoit la situation problématique comme un ensemble de contenus techniques sur lesquels il doit travailler pour ensuite intervenir (c'est l'approche centrée sur le contenu dont nous parlions dans le chapitre 1). Le consultant facilitateur, quant à lui, perçoit la situation problématique comme un ensemble de processus sociaux à élucider pour faciliter le fonctionnement optimal du système client (c'est l'approche centrée sur les processus).

Comme l'indique le tableau 5.1, ces deux façons différentes de concevoir le problème ont des répercussions sur toute l'intervention, sur la vérification du problème, sur sa solution, sur la rétroaction auprès du client, sur l'utilisation des données recueillies, sur la relation avec le client, sur l'implication du consultant auprès de l'organisation et sur son rapport à l'organisation.

TABLEAU 5.1

Orientation de l'intervention selon la centration sur les contenus techniques ou sur les processus sociaux de « l'expert » et du « facilitateur »*

Facilitateur	Expert
Processus sociaux	Contenus techniques
1. Vérification du problème	
Sensibilise le client au problème en intégrant clairement ses attitudes et ses sentiments.	Procède à une évaluation d'expert et à des collectes de données.
2. Solution du problème	
Travaille sur la capacité du système-client à solutionner ses problèmes, améliore les processus de résolution de problèmes et facilite la créativité.	Fournit des idées, élabore un devis de recherche et développe des solutions pour le système-client.
3. Rétroaction	
Fournit des données significatives, facilite l'assimilation de celles-ci et permet au client d'y apporter ses interprétations.	Présente les résultats de sa recherche avec ses interprétations expertes.
4. Utilisation de la recherche	
Développe, par l'apprentissage, la capacité du client d'utiliser des données de recherche et de prendre action.	Fait des recommandations spécifiques et concrètes fondées sur les données recueillies.
5. Relation avec le client	
Est personnelle, impliquée et centrée sur les processus. Le lien est à long terme et orienté vers le système-client.	Est objective, détachée et centrée sur la tâche. Le lien est à court terme et orienté vers le problème.
6. Implication	
Est prioritairement fonction des individus et des groupes dans l'organisation.	Est prioritairement fonction du problème à résoudre.
7. Rapport au système	
Se préoccupe des relations de collaboration et d'échange entre les diverses unités de l'organisation.	Se préoccupe des implications du problème pour les autres unités de l'organisation.

*Traduit et adapté de Margulies et Raia (1972, p. 125).

5.1.4 La cible de l'intervention

Comme on peut le constater à la lecture du tableau 5.1, ces deux façons opposées de concevoir le problème ont des répercussions non seulement sur la façon dont s'effectue l'intervention, mais sur la place que l'on accorde à la tâche et aux personnes dans cette intervention, ou encore sur la cible de l'intervention.

Ainsi, le consultant expert est d'abord centré sur la tâche à effectuer ou encore sur le problème à régler (cible); il est préoccupé par le problème que vivent les personnes. Il fournit des idées, des interprétations, des orientations, réagit de manière objective et détachée, s'implique en fonction du problème et se préoccupe de ses effets sur d'autres parties de l'organisation.

Par contre, le consultant facilitateur est d'abord centré sur les personnes (cible); il est préoccupé par les personnes qui vivent un problème. Il tient compte de leurs attitudes et sentiments, tente d'améliorer leurs processus de résolution de problème et de créativité, facilite leur assimilation des données, développe leur capacité d'apprentissage, établit avec eux une relation personnelle et impliquée, et se préoccupe des relations entre les différentes unités de l'organisation.

5.1.5 Le lieu de l'intervention

Cette distinction entre le consultant expert centré sur la tâche et le consultant facilitateur centré sur les personnes n'est pas sans rappeler les deux tendances du développement de la consultation: la gestion scientifique et la gestion du comportement, la première tenant surtout compte de la technologie et de la structure des organisations et la seconde des facteurs humains. L'approche « expert » est d'ailleurs qualifiée par Gouldner d'« engineering approach » et l'approche « facilitateur » de « clinical approach ».

Après avoir réalisé des entrevues auprès de 21 consultants, Ganesh (1978) conclut qu'ils se distinguent principalement par leur intérêt pour les personnes ou pour la tâche et la structure et que cet intérêt conditionne le type d'interventions qu'ils effectuent auprès des organisations. Comme le montre le tableau 5.2, ces interventions se situent sur un continuum selon l'emphase mise sur les personnes ou sur la tâche et la structure.

TABLEAU 5.2

Type de travail effectué par les consultants selon l'emphase mise sur les personnes ou sur les tâches et la structure*

Emphase croissante sur les personnes				Emphase croissante sur les tâches et la structure			
←				→			
Formation et travail auprès d'un groupe	Travail sur des aspects personnels	Travail avec des individus	Travail sur des aspects relatifs à la fois aux personnes et aux tâches mais avec l'emphase sur les personnes	Travail sur des aspects relatifs aux tâches et à la structure	Travail sur des aspects de contrôle de l'information et communicationnels	Travail sur la fixation des buts organisationnels	Travail sur la stratégie

* Traduit et adapté de Ganesh (1978, p. 23)

Ce tableau précise le lieu de l'intervention. Le lieu de l'intervention est le point précis où est effectuée cette intervention. Il peut parfois correspondre à la cible visée, mais souvent, il s'agit d'un intermédiaire permettant d'atteindre cette cible. Par exemple, pour améliorer la performance d'un groupe d'employés (cible), on décidera d'intervenir auprès de leur supérieur immédiat (lieu), en modifiant son style de leadership. Ou encore, pour améliorer les communications entre les départements, on décidera de modifier la structure de l'organisation (lieu), ou d'améliorer sa technologie (lieu), en implantant un réseau. Le tableau 5.2 fait voir que le lieu de l'intervention dépend de l'emphase accordée aux personnes ou aux tâches et à la structure.

Ce tableau illustre également que les deux pôles expert/faciliteur, ou encore tâches/personnes ne constituent que les deux extrêmes de toute une gamme de rôles ou d'interventions qui peuvent inclure plus ou moins d'expertise et de facilitation, plus ou moins de centration sur la tâche et sur les gens. Même s'il est utile de bien faire ressortir les caractéristiques dichotomiques et paradoxales de ces deux pôles afin de bien les distinguer, il est néanmoins préférable de considérer les interventions des consultants comme se situant sur un continuum entre ces deux extrêmes.

Selon Ganesh, cette centration sur la tâche ou sur les gens résulterait d'un ensemble de valeurs personnelles, professionnelles et sociales auxquelles adhèrent les consultants qui favorisent l'une ou l'autre approche. Des valeurs de relation systématique (« systematic relationship orientation ») seraient à l'origine de l'approche centrée sur la tâche. Les consultants qui adoptent cette approche valorisent une perspective objective et détachée et évitent en conséquence une implication personnelle auprès de leur client ou dans des politiques organisationnelles. Des valeurs de relations humaines (« human relations orientation ») seraient à l'origine de l'approche centrée sur les personnes. Les consultants qui favorisent cette approche s'impliquent généralement dans des situations personnelles, interpersonnelles ou de groupe. Bien qu'ils entrent dans l'organisation à titre d'experts, ils valorisent les habiletés interpersonnelles qui engendrent des relations fondées sur la confiance (facilité de communication, bonne entente avec les autres et sensibilité aux autres plutôt qu'objectivité impersonnelle).

5.1.6 Le niveau de l'intervention

L'adhésion à l'un ou l'autre de ces ensembles de valeurs conditionne en outre le niveau auquel les consultants interviennent dans l'organisation. Ceux qui adhèrent à des valeurs de relation systématique s'intéressent généralement à des problèmes qui concernent l'organisation tout entière, et à des changements qui influent sur ses patrons de travail à long terme. Ils travaillent au niveau de ses bases formelles de pouvoir, et les utilisent pour induire les changements désirés dans l'ensemble du système.

Par contre, ceux qui adhèrent à des valeurs de relations humaines orientent leurs efforts de changement vers les individus ou les groupes qui font partie des systèmes à l'intérieur de l'organisation. Ils travaillent par conséquent au niveau de ses bases informelles de pouvoir. En outre, leur intervention se centre sur certaines parties de l'organisation, ce qui limite leur implication face à l'ensemble du système.

D'autre part, les consultants qui adhèrent à l'approche centrée sur les gens ont tendance à entrer dans l'organisation aux niveaux intermédiaires, tandis que ceux qui adhèrent à l'approche centrée sur la tâche ont tendance à y entrer aux niveaux les plus élevés parce que « le rationnel pour entrer aux niveaux intermédiaires semble être l'emphase sur l'amélioration du fonctionnement des individus et des groupes, tandis que le rationnel pour entrer aux niveaux les plus élevés semble être la centration sur le changement culturel (Ganesh, 1978, p. 9). La façon dont les consultants centrés sur les personnes entrent dans l'organisation limite toutefois la nature des changements qu'ils peuvent y apporter et alimente leur besoin d'appartenance au groupe-client.

En somme, les valeurs des consultants conditionnent non seulement leur intérêt pour la tâche ou pour les personnes, mais également le niveau où ils entrent ainsi que celui où ils interviennent dans l'organisation de même que la base de pouvoir sur laquelle ils travaillent.

5.1.7 La responsabilité assumée par le consultant et le client

Les deux rôles principaux que peuvent adopter les consultants auprès des organisations diffèrent également par le degré de responsabilité assumé respectivement par le consultant et par le client quant à la croissance de ce dernier et à l'atteinte des résultats du projet.

Premièrement, dans toute demande de consultation, le client a deux types de besoins : un besoin de résultats et un besoin de croissance.

Le besoin de résultats réfère aux produits concrets associés à un projet. Ceux-ci peuvent inclure des changements dans le bottom line, dans la structure organisationnelle, dans les informations transmises, dans les habiletés apprises, ou dans les comportements et attitudes.

Le besoin de croissance signifie une capacité accrue d'exercer de nouvelles fonctions ou comportements sur une base continue. En d'autres mots, si la consultation produit un niveau élevé de croissance, le client pourra réaliser la tâche la prochaine fois avec moins ou sans secours extérieur (Champion et al., 1990, p. 66).

Ces deux besoins varient selon la nature du mandat. Par exemple, s'il s'agit d'accomplir une tâche qui ne se reproduira pas, et avec laquelle le client n'est pas familier, le consultant se préoccupera principalement d'exécuter cette tâche, et non pas d'apprendre au client à l'effectuer. Sinon, c'est l'inverse qui devrait se produire. En somme, il existe des circonstances où l'approche « expert » est appropriée et d'autres circonstances où c'est plutôt l'approche « facilitateur » qui convient. Selon Champion, Kiel et McLendon (1990, p. 67) : « Lorsque les résultats du projet sont spécifiés de cette façon, il est plus facile de déterminer les services attendus du consultant et les contributions attendues du système-client, afin d'induire les changements désirés. »

Afin de faciliter cette spécification, Champion, Kiel et McLendon proposent une typologie des rôles que peuvent jouer les consultants qui s'apparente à celle proposée par Lescarbeau et al. (2003). Cette typologie propose neuf rôles (incluant ceux de consultant expert et de consultant facilitateur) illustrant diverses facettes de la dimension « responsabilité » de l'intervention. Le tableau 5.3 indique en quoi consiste chacun de ces rôles au moyen d'un bref énoncé.

TABLEAU 5.3

Principaux rôles tenus par les consultants et énoncés de leurs interventions*

Consultant « conseiller » « Vous le faites; je serai votre table d'harmonie. »	Instructeur « Vous l'avez bien fait; vous pouvez ajouter ceci la prochaine fois. »	Partenaire « Nous le ferons ensemble, et apprendrons l'un de l'autre. »
Facilitateur « Vous le faites; je vous assisterai dans le processus. »	Formateur « Voici certains principes que vous pouvez employer pour résoudre des problèmes de ce genre. »	Modèle « Je le ferai; vous observerez afin d'apprendre en me regardant. »
Observateur réflexif « Vous le faites; je vous surveillerai et vous dirai ce que je vois et entends. »	Consultant technique « Je répondrai à vos questions au fur et à mesure que vous progresserez. »	Expert « Je le ferai pour vous; je vous dirai quoi faire. »

* Traduit et adapté de Champion, Kiel et McLendon (1990, p. 66).

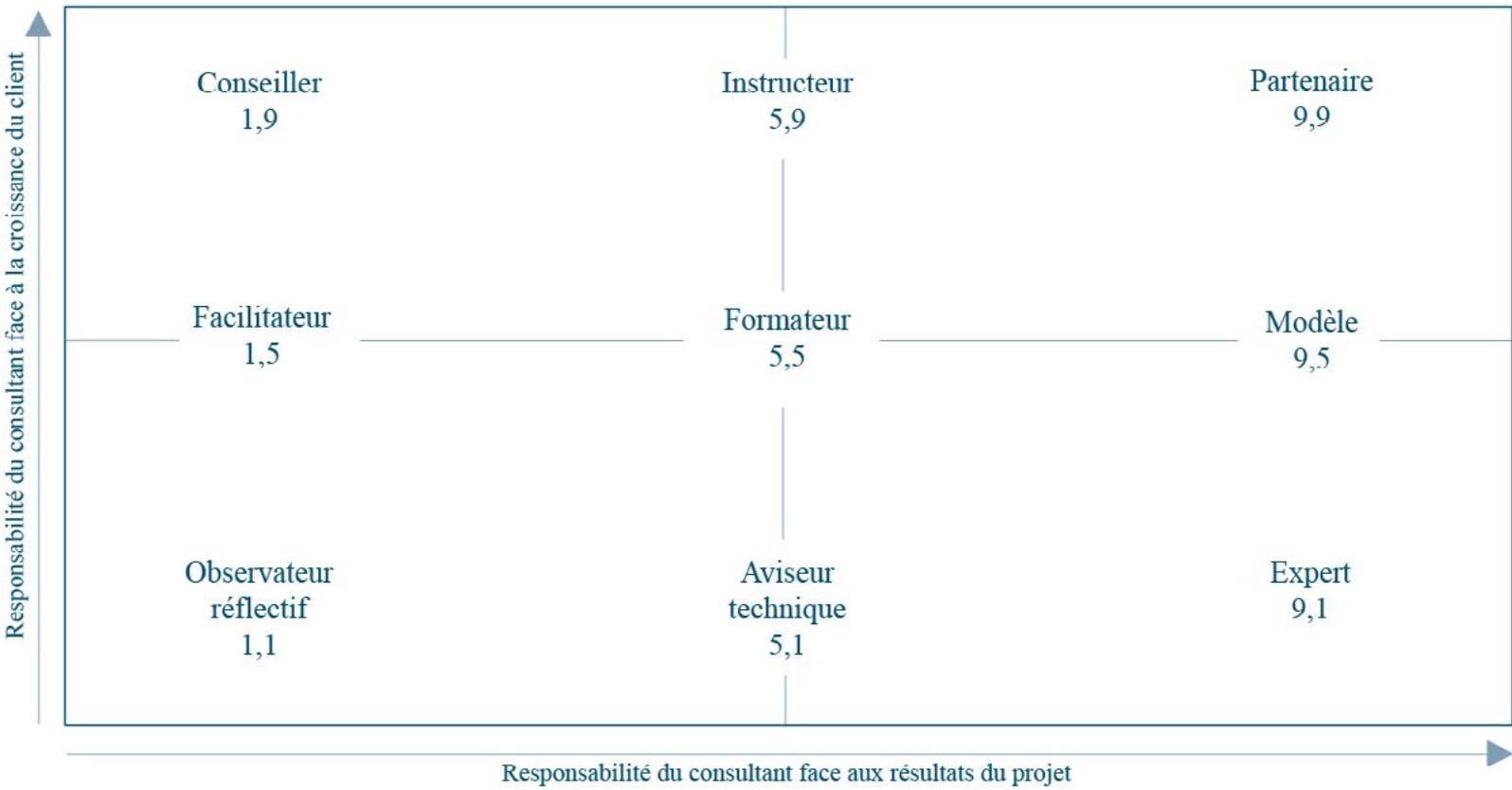
Ce tableau se compose de trois colonnes et de trois rangées. Dans la colonne de gauche (celle qui concerne le consultant « conseiller », le « facilitateur » et l'« observateur réflexif »), c'est le client qui agit et le consultant qui ne fait que réagir. Dans la colonne du centre (celle qui concerne l'« instructeur », le « formateur » et le « consultant technique »), c'est toujours le client qui agit, mais le consultant contribue à son action. Dans la colonne de droite (celle qui concerne le « partenaire », le « modèle » et l'« expert »), c'est le consultant qui agit seul (dans les deux derniers cas) ou en collaboration avec le client (dans le premier).

La seconde grille fournie par Champion, Kiel et McLendon précise la première, en illustrant le degré respectif de responsabilité du consultant et du client à la fois quant à sa croissance et quant à l'atteinte des résultats. La figure 5.2 reproduit cette grille. À noter que plus grande est la part de responsabilité assumée par le consultant face à chacun des aspects concernés, moins grande est celle du client, et inversement.

La figure 5.2 fait voir que lorsque le consultant adopte le rôle de l'« expert » (9,1), il assume la majeure partie, sinon la complète responsabilité de l'atteinte des résultats du projet, mais n'assume aucune part dans la croissance du client; il exécute la tâche à sa place. Le client n'a donc pratiquement aucune responsabilité face à l'atteinte des résultats du projet, et l'on peut supposer que celui-ci ne favorisera pas tellement sa croissance.

FIGURE 5.2

Responsabilité prise par le consultant face aux résultats du projet et à la croissance du client selon le rôle qu'il adopte



Lorsque le consultant adopte le rôle du « modèle » (9,5), il assume toujours une part importante de la responsabilité de l'atteinte des résultats, mais assume également une certaine part de responsabilité face à la croissance du client; il exécute toujours la tâche à sa place, mais « le fait de façon à rendre ses techniques ou ses approches apparentes » (Champion, Kiel et McLendon, 1990, p. 67), de sorte que le client puisse éventuellement accomplir lui-même la tâche par la suite.

Lorsque le consultant adopte le rôle de « partenaire » (9,9), il assume une responsabilité élevée à la fois face à l'atteinte des résultats du projet et face à la croissance du client; il exécute la tâche en collaboration avec le client. Ceci suppose que pour le client, sa croissance est un objectif très important du projet, qu'il est prêt et apte à mettre la main à la pâte, et que le consultant peut efficacement lui transmettre certaines connaissances, habiletés ou techniques en tant que partenaire.

Lorsque le consultant adopte le rôle d'« instructeur » (5,9), il est moyennement préoccupé par l'atteinte des résultats du projet, mais très préoccupé par la croissance du client; celui-ci exécute la tâche, et le consultant observe sa performance et rétroagit.

Lorsque le consultant adopte le rôle d'« enseignant » ou de « formateur » (5,5), il assume une responsabilité moyenne tant face aux résultats du projet que face à la croissance du client; il transmet au client certaines connaissances, habiletés et techniques qui lui permettront d'accomplir la tâche. Le rôle d'« enseignant » ou de « formateur » se distingue de celui d'« instructeur » en ce que ce dernier est préoccupé par une performance spécifique par rapport à une situation particulière, tandis que le premier est préoccupé par une performance générale, applicable à diverses situations.

Lorsque le consultant adopte le rôle d'« aviseur technique » (5,1), il assume une responsabilité moyenne face à l'atteinte des résultats du projet, mais une responsabilité faible à la fois face à l'atteinte des résultats du projet et face à la croissance du client; celui-ci exécute la tâche et le consultant lui transmet ses observations à ce propos. C'est donc le client qui endosse la majeure partie de la responsabilité de la réalisation de ses besoins. Malgré la faible part de responsabilité prise par le consultant qui adopte ce rôle, il peut avoir des effets très significatifs sur un client qui sait en tirer parti, en l'aidant à gérer des processus complexes comme la confiance, le travail d'équipe, l'ouverture aux autres, etc.

Lorsque le consultant adopte le rôle de « facilitateur » (1,5), il assume une responsabilité faible face à l'atteinte des résultats du projet et une responsabilité moyenne par rapport à la croissance du client; celui-ci exécute la tâche et le consultant lui fournit les connaissances, habiletés et techniques nécessaires à la mener à bien.

Lorsque le consultant adopte le rôle de « conseiller » (1,9), il assume une responsabilité faible face à l'atteinte des résultats du projet et une grande responsabilité vis-à-vis de la croissance du client. De fait, il n'est concerné pratiquement que par cet aspect; le client exécute la tâche et le consultant l'aide à tirer des leçons de son expérience, en fonction de futurs accomplissements.

5.1.8 L'agent de l'intervention

Le tableau 5.3 et la figure 5.2 permettent également de préciser une autre dimension de l'intervention, soit celle de l'agent (celui qui fait, qui s'occupe de...). On considère généralement que l'agent de l'intervention est le consultant qui en a la charge. Mais lorsque celui-ci adopte les rôles de « facilitateur » ou de « partenaire », à la fois le client et le consultant deviennent des agents de l'intervention.

Par ailleurs, souvent le consultant externe travaille en collaboration avec un consultant interne ou un cadre supérieur de l'organisation. Ceux-ci peuvent également faire partie d'un comité directeur ou d'un groupe de travail, qui planifie et supervise l'intervention. En outre, les consultants externes peuvent former certaines personnes à l'interne afin qu'elles interviennent auprès d'autres membres de l'organisation. Ces personnes formées à l'interne deviennent alors également des agents de l'intervention.

Finalement, le travail des consultants peut se limiter à formuler un diagnostic ou à faire des recommandations que certains membres de l'organisation auront la charge d'implanter, et ces personnes deviendront en conséquence des agents de l'intervention. Le choix de l'agent ou des agents de l'intervention dépend donc beaucoup de la part de responsabilité assumée respectivement par le consultant et par le client quant à la croissance de celui-ci et à l'atteinte des résultats du projet.

5.1.9 Les stratégies d'intervention

Comme on peut le constater à la lecture des pages qui précèdent, lorsque le consultant adopte un rôle, il adopte en même temps certaines façons d'intervenir auprès du client. On appelle ces façons d'intervenir des stratégies d'intervention. Celles-ci se fondent généralement sur des postulats concernant la meilleure façon de résoudre le problème. Ces stratégies peuvent être employées soit par le consultant, soit par le client, car si celui-ci assume une certaine part de l'intervention (l'implantation des recommandations, par exemple), il aura également recours à diverses stratégies pour y arriver.

Les types de stratégies

Gallessich (1983) distingue sept types de stratégies d'intervention qui sont encore valides de nos jours : éducatives, diagnostiques, de prescription, de traitement, directives, de support affectif et de facilitation.

- Les stratégies éducatives servent à disséminer l'information et à enseigner des habiletés et des techniques.
- Les stratégies diagnostiques consistent à recueillir et à interpréter des données.
- Les stratégies de prescription consistent à dire au client ce qu'il doit faire pour résoudre son problème.
- Les stratégies de traitement consistent à mettre en œuvre diverses actions visant à résoudre le problème (appliquer un traitement).
- Les stratégies directives consistent à superviser certaines tâches accomplies par le client, et éventuellement à en effectuer certaines.
- Les stratégies de support affectif consistent à identifier des émotions négatives qui pourraient nuire à l'acquisition d'information, au moyen d'écoute empathique et de communication amicale.
- Les stratégies de facilitation consistent à inciter le client à produire des idées, à clarifier ses sentiments ou valeurs, à mobiliser ses ressources pour identifier et résoudre ses problèmes. Contrairement aux stratégies de support affectif, les stratégies de facilitation sont explicites, c'est-à-dire que le consultant qui les emploie explique au client leurs buts et méthodes.

Les liens entre les rôles et les stratégies

Le tableau 5.4 expose les liens entre les neuf rôles proposés par Champion, Kiel et McLendon (1990) et les stratégies employées par les consultants qui les empruntent.

TABLEAU 5.4

Principales stratégies employées par le consultant selon le rôle qu’il adopte

Consultant « conseiller » <ul style="list-style-type: none">• de facilitation• de support affectif	Instructeur <ul style="list-style-type: none">• directive• de prescription	Partenaire <ul style="list-style-type: none">• de facilitation• de traitement
« Facilitateur » <ul style="list-style-type: none">• de facilitation (processus)• éducative	Formateur <ul style="list-style-type: none">• éducative	Modèle <ul style="list-style-type: none">• de traitement• éducative
Observateur réflexif <ul style="list-style-type: none">• directive• éducative	Consultant technique <ul style="list-style-type: none">• éducative	Expert <ul style="list-style-type: none">• de traitement• de prescription

Ce tableau fait voir que trois types de consultants (le « partenaire », le « modèle » et l’« expert ») appliquent une stratégie de traitement. Cependant, alors que chez le « partenaire », cette stratégie se fonde sur de la facilitation, chez le « modèle », elle se fonde sur de l’éducation et chez l’« expert », elle fait suite à une prescription.

Outre le « partenaire », deux autres types de consultants utilisent des stratégies de facilitation : le consultant « conseiller » et le « facilitateur ». Mais, alors que le « conseiller » aide le client à recueillir, à analyser et à tirer des conclusions de sa propre expérience à l’aide éventuellement de stratégies de support affectif, le « facilitateur » fournit plutôt à son client des techniques et des processus utiles (stratégies éducatives), concernant, par exemple, la planification et la conduite de réunions, le remue-ménages ou la résolution de problèmes.

Outre le consultant « facilitateur », trois autres types de consultants appliquent des stratégies éducatives : le « modèle », le « formateur » et l’« observateur réflexif ». Il a été mentionné précédemment que les stratégies éducatives du consultant adoptant le rôle de « modèle » résultaient d’un traitement qu’il applique; le client apprend par apprentissage vicariant (par imitation). Par contre, le « formateur » n’applique aucun traitement. Sa stratégie est essentiellement éducative; le client apprend par transmission de notions. Le client apprend également par transmission de notions lorsque le consultant emprunte le rôle d’« observateur réflexif », mais sa stratégie éducative se combine à une stratégie directive (il supervise la tâche).

Un autre type de consultant adopte également une stratégie directive. C’est l’« instructeur ». Cependant, alors que l’intervention de l’« observateur réflexif » se limite à transmettre ses observations et ses impressions, l’« instructeur », quant à lui, est préoccupé par la croissance du client et emploie des stratégies prescriptives (il lui dit ce qu’il doit faire) avant de l’améliorer.

Deux autres types de consultants appliquent également des stratégies prescriptives : le « consultant technique » et l’« expert ». Ni l’un ni l’autre ne sont concernés par la croissance du client. Chacun veut l’aider à régler un problème spécifique, le premier uniquement en lui disant quoi faire et le second, en le faisant pour lui.

Le tableau 6.4 ne contient pas de stratégies diagnostiques. Cela s’explique par le fait que tous les consultants, quel que soit le rôle qu’ils adoptent, emploient de telles stratégies, qui ne caractérisent aucun rôle en particulier.

Les postulats sur lesquels se fondent les stratégies

Le choix de l’une ou l’autre de ces stratégies résulte généralement de postulats concernant la meilleure façon de produire un changement ou encore de résoudre un problème. Le tableau 5.5 spécifie les liens entre ces deux aspects.

TABLEAU 5.5

Principales stratégies d'intervention et postulats sur lesquels elles se fondent

Stratégies		
Type	Intervention	Postulat
Éducative	Disséminer de l'information	Le savoir du consultant est le facteur critique dans la compréhension et la solution du problème.
	Enseigner des habiletés et des techniques	
Diagnostic	Recueillir et interpréter des données	Il est également possible de modifier des comportements, des processus logiques et cognitifs.
Prescriptive	Dire au client ce qu'il doit faire	
De traitement	Appliquer un traitement	Le client ne peut comprendre totalement ni son problème, ni les moyens d'y remédier.
Directive	Superviser certaines tâches	La supervision est nécessaire à l'implantation des techniques.
De support affectif	Endiguer les émotions négatives	Les changements nécessaires se produiront si le client fait face aux émotions reliées à ses problèmes ou à leur solution.
De facilitation	Inciter le client à mobiliser ses ressources	L'expertise du client est essentielle à la résolution du problème. La facilitation augmentera sa motivation à implanter les recommandations et sa capacité à résoudre de futurs problèmes.

Ce tableau fait voir que les stratégies éducatives, diagnostiques et de prescription se fondent sur le postulat qu'il est possible de modifier des comportements par des processus logiques et cognitifs.

Ces trois approches assument que le savoir du consultant est le facteur critique dans la compréhension et la solution des problèmes et que les cognitions des clients relatives au diagnostic et à la prescription conduiront aux changements de comportement nécessaires (Gallessich, 1983, p. 102).

L'emploi de stratégies de traitement se fonde sur le postulat que le client ne peut comprendre totalement ni le problème auquel il se heurte, ni les moyens d'y remédier. Le consultant qui emploie de telles stratégies ne pourra pas expliquer le diagnostic et l'intervention au client.

L'emploi de stratégies directives se fonde sur le postulat que « la supervision du consultant est nécessaire à l'implantation de techniques cruciales » (Gallessich, 1983, p. 103) comme la modification de comportements ou l'informatisation de dossiers par exemple.

L'emploi de stratégies de support affectif se fonde quant à lui sur le postulat que « les changements nécessaires se produiront si les clients reconnaissent, acceptent et font face aux émotions reliées aux problèmes ou à leurs solutions » (Gallessich, 1983, p. 103).

Enfin, l'emploi de stratégies de facilitation se fonde sur les postulats suivants :

- l'expertise du client est essentielle à la formulation d'un diagnostic valide et à la planification de solutions efficaces;
- le client sera plus motivé à implanter des recommandations auxquelles il aura contribué;
- de telles stratégies augmenteront la capacité du client à résoudre de futurs problèmes (Gallessich, 1983).

5.1.10 Le pouvoir exercé par le consultant

La dimension du pouvoir est l'une des dimensions cruciales de l'intervention et probablement la plus susceptible de la faire avorter.

Définition et implications

Le pouvoir peut être défini comme « la capacité de choisir, d'agir, d'influencer les autres, de les contrôler, de les faire agir, de faire arriver ce que vous voulez qu'il arrive, d'obtenir ce que vous désirez » (Bellman, 1990, p. 153). On associe généralement de telles façons d'agir à de l'égoïsme

et à de la dureté. On pense que le pouvoir est essentiellement coercitif, que ceux qui l'exercent sont autocratiques, qu'ils contrôlent les autres et leur manifestent peu de respect. Cormier (2004) écrit : « Le pouvoir donne lieu à des réactions mitigées ». En fait, le pouvoir est souvent un sujet tabou. Réalité trop triviale pour qu'on prenne la peine d'en parler? Chose secrète qu'on ne peut dévoiler sans risque?

Pourtant, le pouvoir est une réalité inéluctable de toute organisation. Toute relation avec les autres implique nécessairement une dimension de pouvoir. D'ailleurs, non seulement cette dimension existe-t-elle, mais elle est importante pour chacun; « nous voulons tous avoir de l'influence, nous voulons tous que notre expertise serve, nous voulons tous avoir le sentiment d'être en contrôle et peut-être même d'avoir du pouvoir » (Block, 1981, p. 195). Le pouvoir peut s'avérer positif tout autant que négatif; pour avoir de l'influence, pour que notre expertise serve – en somme, pour produire une différence –, il faut nécessairement avoir du pouvoir.

Or, c'est précisément ce que recherchent les consultants. « Un conseiller est d'abord une personne qui veut aider [...]. C'est donc dire qu'il cherche à exercer une certaine influence. [...] Aider, c'est vouloir influencer dans une direction donnée. » (Tremblay, 1973, p. 508).

Les types de pouvoir

Le pouvoir peut prendre diverses formes. Ce peut être le pouvoir de l'expertise, le pouvoir de la relation, le pouvoir de référence, le pouvoir légitime, le pouvoir du rôle, le pouvoir d'association, le pouvoir de décision, le pouvoir de récompense ou de punition et le pouvoir coercitif. Le tableau 5.6 précise l'origine de chacun de ces types de pouvoir.

TABLEAU 5.6
Les types de pouvoir et leur origine

Pouvoir	
Type	Origine
De l'expertise	Savoir, habiletés, expérience
De relation	Affection, confiance
De référence	Admiration, identification
Légitime	Statut hiérarchique
D'association	Réseau de relations
Du rôle	Rôle
De décision	Autorité (statut), rôle, expertise ou autres
De récompense et de punition	Autorité (statut), rôle
Coercitif	Autorité (statut) ou rôle

Le pouvoir de l'expertise repose sur un savoir, sur des habiletés et sur une expérience qui sont valorisés par les personnes qui recherchent de telles qualités. C'est un pouvoir que, jusqu'à un certain point, nous possédons tous, mais que, vraisemblablement, les consultants possèdent grandement. C'est d'ailleurs le principal pouvoir dont ils disposent, celui qu'ils utilisent le plus souvent.

Le pouvoir de relation existe lorsqu'une relation personnelle positive – faite d'attention, d'affection et de confiance – relie certaines personnes. C'est le pouvoir sur lequel se fonde l'amitié. C'est aussi le deuxième plus important pouvoir dont disposent les consultants. En effet, étant donné l'importance de la prise de risques lors de changements organisationnels, la confiance accordée au consultant se révèle extrêmement importante. Or, celle-ci est moins susceptible d'exister sans une relation personnelle positive.

Le pouvoir de référence est une variante du pouvoir de relation. Il en diffère parce qu'alors que ce dernier ne comporte éventuellement pas que des effets positifs, le pouvoir de référence est susceptible d'engendrer des effets négatifs. Il existe lorsqu'une personne en admire une autre, s'identifie avec elle et désire l'imiter. Ce type de pouvoir est souvent utile pour aider des clients à réaliser de difficiles et substantiels changements sur le plan cognitif, affectif ou du comportement, lorsqu'on postule que certaines variables affectives produiront les changements désirés. Toutefois, ce pouvoir peut aussi résulter de croyances primitives dans les pouvoirs magiques du consultant et, en conséquence, engendrer une dépendance du client plutôt que promouvoir sa propre prise en charge.

Le pouvoir légitime résulte surtout du statut (du poste occupé dans l'entreprise) et parfois aussi (mais dans une moindre mesure) de l'âge et de l'apparence physique, voire du sexe. Les consultants cultivent d'ailleurs ce type de pouvoir par l'image de marque qu'ils s'efforcent de projeter (le luxe de leurs bureaux, l'apparence et le contenu de leurs prospectus, le soin apporté à leur habillement, au matériel utilisé lors de présentations, etc.).

Le pouvoir d'association résulte quant à lui d'un réseau de connections avec des personnes recherchées ou influentes. C'est un type de pouvoir que les organisations valorisent de plus en plus chez leurs consultants. Il s'agit toutefois d'une arme à deux tranchants, car ce pouvoir ne repose pas sur le consultant lui-même, mais sur ses relations avec d'autres.

Le pouvoir du rôle est celui que l'on attribue à quelqu'un en vertu du rôle qu'il joue. Dans les organisations, les consultants sont des invités utiles. Or, il y a certains privilèges attachés à ce rôle, entre autres ceux d'obtenir de l'attention, de poser certaines questions, d'être écouté, de dire ce qu'on veut, de quitter au moment opportun, etc. Ce pouvoir ne vient pas avec l'expertise, mais il appartient au consultant de le maintenir à l'aide de celle-ci.

On associe généralement le pouvoir de décision à l'autorité, mais il peut aussi résulter de l'expertise ou du rôle attribué à quelqu'un, même s'il n'est pas en position d'autorité, ou encore du pouvoir légitime ou du pouvoir d'association. Dans les organisations, les consultants disposent donc de beaucoup de pouvoir de décision, qu'ils peuvent décider d'assumer seuls ou de partager en plus ou moins grande partie avec le client.

Les pouvoirs de récompense et de punition font plutôt partie de la zone d'influence des gestionnaires que de celle des consultants. Ce sont néanmoins des types de pouvoir que les consultants possèdent également puisqu'ils peuvent, de toutes sortes de manières (aide, reconnaissance, éloges, etc., ou l'inverse) récompenser ou punir certains clients appréciés ou non.

Le pouvoir coercitif consiste à forcer quelqu'un à agir en lui imposant sa volonté. Il dérive normalement de l'autorité, et en tant que tel, ne fait habituellement pas partie de la zone d'influence du consultant. Toutefois, par le biais de leurs autres pouvoirs, ceux-ci peuvent également exercer une certaine forme de coercition plus ou moins accentuée sur leurs clients. Il s'agit alors généralement d'abus de pouvoir, ce dont il sera question plus loin.

Les sources de pouvoir

Le consultant tire généralement son pouvoir de deux sources : le client et lui-même.

*À partir de l'expression d'une demande d'aide, le conseiller se trouve situé dans un rapport avec un client, qu'il tente d'influencer dans des directions précises. Le conseiller peut alors intervenir à plusieurs niveaux de l'organisation. Quelles que soient ses interventions, l'influence qu'il aura dépendra du pouvoir que le système-client sera prêt à lui accorder en fonction du problème. Dans certains cas, un conseiller agit au sein d'une situation litigieuse comme un arbitre à qui on remet tous les pouvoirs de décision finale; dans d'autres cas, il n'a droit qu'à son opinion qu'on demeure libre d'utiliser ou non. Mon propos veut illustrer simplement que **l'apport du conseiller est d'abord déterminé par le pouvoir que veut bien lui accorder l'organisation. Qu'il utilise ou non ce pouvoir, la dose qu'on lui consent module son intervention** (Tremblay, 1973, p. 515).*

La dose qu'on lui consent module son intervention, mais la dose qu'il tente de s'attribuer module aussi son intervention. Le consultant peut décider de n'employer qu'un seul type de pouvoir (généralement le pouvoir de l'expertise). Il peut acquérir du pouvoir en cours d'intervention. Il peut même en abuser...

La maladie du pouvoir

Parfois, la dose de pouvoir que consentent les clients aux consultants est très élevée... à leur mutuel détriment.

Les clients ont une façon d'élever des piédestaux de pouvoir aux consultants. Ceci réduit notre efficacité dans leurs organisations. Ils désirent que nous ayons des réponses à leurs questions et des solutions à leurs problèmes. Trop souvent, nous essayons de répondre à ces besoins en prenant la responsabilité de donner les réponses exactes et de fournir les meilleures solutions. Nous cultivons leur dépendance envers nous et, dans le processus, les affaiblissons [...] Ce faisant, nous contribuons à augmenter inadéquatement notre pouvoir dans l'organisation (Bellman, 1990, p. 159).

Ces attentes des clients renforcent les fantaisies de puissance des consultants et peuvent même dégénérer en maladie du pouvoir :

Mon expérience à ce jour m'enseigne qu'une quantité importante de professionnels de la relation d'aide, au fur et à mesure que se développe leur expérience, en viennent à vivre « la maladie du pouvoir ». On se prend ici (comme ailleurs), pour Lucky Luke [...]. Notre nouveau cow-boy en vient à travailler comme un grand expert. Il aime se retrouver seul en charge des opérations. Il semble d'ailleurs comprendre mieux que quiconque ce qui se passe dans l'organisation cliente. En peu de temps, la plupart de ses clients dépendront presque entièrement de lui. Grâce à son pouvoir infini (il croit lui aussi posséder un revolver à répétition sans limites), il est en mesure de régler tous les problèmes. En d'autres mots, il vit le mythe de l'omnipotence. Son influence lui a monté à la tête, diront certains. Peut-être bien! Mais ce qui me frappe, c'est qu'à la différence de Lucky Luke, il ne règle pas vraiment les problèmes pour lesquels on demande son aide. En fait, il participe davantage au mythe (qui est presque un archétype dans notre civilisation nord-américaine) du cow-boy à la conquête de l'Ouest (Tremblay, 1973, p. 508).

La relation d'aide peut répondre davantage aux besoins du conseiller d'établir son pouvoir sur d'autres personnes, et servir ainsi davantage ses propres besoins » (Tremblay, 1973, p. 521), mais cette hypothèse possède aussi d'autres facettes. Elle pourrait entre autres choses s'expliquer par « la tendance que nous avons à créer un régime où le pouvoir est aux mains des experts », étant donné que bien des problèmes que nous rencontrons deviennent plus difficiles à résoudre parce que l'information se spécialise et devient la propriété exclusive d'experts « qui seuls s'y connaissent en la matière » (Tremblay, 1973, p. 522).

L'abus de pouvoir

Cette tendance à créer un régime où le pouvoir est aux mains des experts et en conséquence à leur élever des piédestaux de pouvoir, couplée à leurs fantaisies de puissance, peut engendrer certains abus de pouvoir de leur part, qui s'expriment principalement sous la forme de la manipulation, de la tromperie ou de la supercherie.

Manipuler, c'est poursuivre un but sans le révéler et sans divulguer les moyens employés pour l'atteindre. Étant donné leur visibilité, leur influence, leur accès à de l'information privilégiée, bref, en raison de la confiance qu'on leur accorde, il peut s'avérer particulièrement facile et tendant pour les consultants d'exercer cette forme d'abus de pouvoir.

Cette dernière consistera principalement à cacher ou à déformer certaines informations dans le but d'amener le client dans la direction souhaitée par le consultant. Par exemple, celui-ci peut « vendre » une action particulière à son client sans lui présenter d'autres choix, ou prétendre poursuivre une visée alors qu'il en poursuit une autre.

Ce faisant, le consultant augmente son pouvoir et diminue celui du client. Il décide qu'il sait mieux que le client ce qui est bon pour lui, que ses opinions ou ses jugements ne sont pas aussi importants que les siens, et que celui-ci n'est pas apte à savoir ou à décider de ce qui lui convient, en somme, qu'il n'est pas assez fort pour faire face à la vérité, ou qu'il ne saurait comment agir en la circonstance.

Le consultant peut aussi augmenter son pouvoir et diminuer celui du client en prétendant comprendre mieux le problème ou être plus familier avec le problème qu'il ne l'est réellement, en exagérant ses réalisations, l'importance ou la complexité du travail à accomplir, etc.

Les différences entre consultants externes et consultants internes

Le pouvoir que les consultants détiennent dans une organisation diffère selon qu'ils appartiennent à cette organisation ou qu'ils viennent de l'extérieur. Le consultant interne « possède un rôle formel (et un pouvoir qui lui est relié) l'enjoignant d'exercer son influence au sein de l'organisation » (Tremblay, 1973, p. 527). Ce pouvoir formel l'autorise à exercer une certaine forme de leadership dans des directions données (par exemple, en transformant progressivement la culture de cette organisation, ou en développant certaines de ses parties). Le pouvoir de récompense ou de punition, ou le pouvoir coercitif est toutefois susceptible d'engendrer de la méfiance et de la résistance à l'égard de son action. En outre, le consultant interne est plus assujéti à l'influence de l'organisation. Or, cette influence s'exerce souvent dans le sens d'une bureaucratisation de son action, qui diminue son pouvoir, car rares sont les consultants internes qui disposent de pouvoirs spéciaux.

Par contre, le consultant externe ne peut être, en définitive, que consultant; il ne possède pas d'autre rôle que celui-là. « Son pouvoir ne peut jamais être vraiment coercitif, et dans ce sens, il permet à l'organisation des degrés de liberté plus grands » (Tremblay, 1973, p. 529). Son pouvoir peut être aussi supérieur à celui du consultant interne dans la mesure où il court-circuite les mécanismes habituels de la bureaucratie. En outre, il peut souvent être appelé à jouer des rôles d'arbitre, ce qui lui donne un statut privilégié qui lui permet d'influer sur les différentes parties de l'organisation.

Par contre, il arrive que le pouvoir d'expert qu'on lui accorde vienne servir les besoins narcissiques de l'organisation. En effet, certaines organisations vont tenir à avoir un consultant très important (reconnu, haut coté et dont les frais sont élevés) dans le but inavoué de nourrir leur propre image et leur propre prestige. Et dans ce sens, elle accorde à son conseiller un pouvoir plus grand en tant qu'expert (Tremblay, 1973, p. 529).

Les rôles, les stratégies et le pouvoir

Les rôles adoptés par les consultants et les stratégies qui en découlent sont en étroite interrelation avec l'ampleur ainsi qu'avec le ou les types de pouvoir qu'ils exercent auprès de leurs clients. Le tableau 5.7 indique les principaux types de pouvoir exercés par les consultants selon les neuf rôles identifiés par Champion, Kiel et McLendon (1990). Quatre des types de pouvoir mentionnés ci-dessus ne se retrouvent pas dans ce tableau, soit les pouvoirs d'association, de récompense et de punition, de coercition et le pouvoir du rôle. Aucun des rôles auquel réfère ce tableau ne se fonde en effet sur les trois premiers de ces pouvoirs. Par ailleurs, le pouvoir du rôle est attaché à chaque rôle; ce qui les différencie, ce sont les autres pouvoirs qu'ils engendrent. Qui plus est, ce tableau ne mentionne pas nécessairement tous les pouvoirs associés à chacun des rôles qu'il présente, mais uniquement les principaux.

Ce tableau fait voir que l’action de la plupart des consultants se fonde d’abord sur le pouvoir de l’expertise, mais dans certains cas, l’exercice de ce pouvoir est modulé par le recours à d’autres pouvoirs. Ainsi, « l’observateur réflexif », « l’instructeur », « le formateur » et « le consultant technique » n’ont recours pratiquement qu’à ce pouvoir. Ils peuvent éventuellement aussi user du pouvoir de la relation, mais cela n’est pas essentiel à leur tâche. Par contre, le pouvoir de l’expertise s’avère important pour le « conseiller », dont une partie de la tâche est fondée sur la relation et encore plus important pour le « partenaire », dont l’action se fonde d’abord sur ce pouvoir, puisque celle-ci implique une étroite collaboration avec le client.

TABLEAU 5.7

Principaux pouvoirs exercés par le consultant selon le rôle et les stratégies qu’il adopte

Consultant « conseiller » <ul style="list-style-type: none">• de l’expertise• de relation	Instructeur <ul style="list-style-type: none">• de l’expertise	Partenaire <ul style="list-style-type: none">• de relation• de décision (partagé)• légitime
« Facilitateur » <ul style="list-style-type: none">• de relation• de décision (partagé)	Formateur <ul style="list-style-type: none">• de l’expertise	Modèle <ul style="list-style-type: none">• de référence• de décision• légitime
Observateur réflexif <ul style="list-style-type: none">• de l’expertise	Consultant technique <ul style="list-style-type: none">• de l’expertise	Expert <ul style="list-style-type: none">• de l’expertise• de décision• légitime

Le « partenaire » possède aussi d’autres pouvoirs : un pouvoir de décision partagé avec son client – puisqu’ils travaillent en commun – et éventuellement un pouvoir légitime. En effet, il semble que lorsque le consultant adopte des rôles où il applique un traitement (« partenaire », « modèle », « expert »), il doit en partie se référer à un pouvoir légitime afin d’augmenter la confiance du client dans son action et d’assurer l’atteinte des résultats du projet dont il assume la majeure partie de la responsabilité.

Le « modèle » et l’« expert » appliquent eux aussi un traitement et ont donc aussi recours au pouvoir légitime, mais le « modèle » se fonde principalement sur le pouvoir de référence pour réaliser son action, tandis que l’« expert » a principalement recours au pouvoir de l’expertise. Tous deux disposent également d’un pouvoir de décision qu’ils ne partagent cependant pas avec leur client, contrairement au « partenaire ».

En somme, les différences majeures entre le « partenaire », le « modèle » et l’« expert » résident dans le type de pouvoir qu’ils exercent principalement (de relation pour le « partenaire », de référence pour le « modèle » et de l’expertise pour l’« expert ») ainsi que dans le pouvoir de décision (qui est partagé dans le cas du « partenaire » et non partagé dans les deux autres cas).

Finalement, le « partenaire » et le « facilitateur » usent de pouvoirs similaires. La différence réside dans le fait que ce dernier, étant donné que son action a pour but d’inciter le client à mobiliser ses ressources, évitera probablement de faire usage de pouvoirs qui limiteraient indûment celui du client, dont le pouvoir légitime.

On peut par ailleurs postuler que plus le consultant fonde son action sur un grand nombre de pouvoirs, plus il a d’influence, ou encore moins il laisse de pouvoir au client. Les consultants qui adoptent les rôles d’« observateur réflexif », d’« instructeur », de « formateur » et de « consultant technique » seraient donc les moins influents, ou encore les plus effacés des consultants, ce qui n’est pas nécessairement négatif, puisqu’ils permettent ainsi au client d’exercer ses propres pouvoirs. En revanche, les consultants qui adoptent les rôles de « partenaire », de « modèle » et d’« expert » seraient les plus influents des consultants, mais aussi ceux qui permettent le moins à l’influence du client de s’exprimer, sauf peut-être dans le cas du « partenaire » où il y a partage du pouvoir de décision.

5.2 La complémentarité des rôles

Revenons maintenant aux deux rôles initiaux qui ont servi d’amorce à cette longue démonstration : le consultant facilitateur et l’expert médecin. Le premier se réserve les stratégies de facilitation et le second, les stratégies de traitement. L’analyse des diverses stratégies employées par les consultants selon les rôles qu’ils empruntent permet de constater que ces deux rôles initiaux ne sont pas si tranchés qu’il semble au premier abord. En effet, non seulement le « facilitateur », mais aussi le consultant « conseiller » et le « partenaire », ont recours à des stratégies de facilitation, en laissant toutefois plus ou moins de responsabilité au client, en favorisant plus ou moins sa croissance. Par ailleurs, de telles stratégies

peuvent être combinées à un traitement, chez le « partenaire », par exemple, rompant ainsi catégoriquement la dichotomie facilitation/traitement, avec comme conséquence intéressante de favoriser au maximum à la fois l'atteinte des résultats du projet et la croissance du client.

Il est intéressant de souligner ici que la mixité de bon nombre de relations de consultation est inavouée en ce sens que le client comme le conseiller entretiennent l'impression que leur rapport est du type de la facilitation pure ou du type de l'expertise pure, quand de fait beaucoup de leurs conduites dans le jeu des interactions les situent en chassé-croisé de la dichotomie expertise/facilitation. Ils s'imaginent demander (recevoir) les deux à la fois, ou des services de l'autre type. Beaucoup de facilitateurs s'illusionnent de l'absence de connotation d'expertise de leur relation avec leurs clients. De la même façon, bien des clients ne prennent pas conscience que la solution de leur problème ne leur est pas offerte sur un plateau d'argent par l'expert, mais provient plutôt des efforts qu'eux-mêmes consentent pour le résoudre une fois établi le contact avec l'expert. Celui-ci favorise la recherche d'une solution bien plus qu'il ne la contribue lui-même d'emblée (Tessier, 1973, p. 534-535).

Par ailleurs, il existe d'autres types de stratégies que les seules stratégies de facilitation et de traitement, qui peuvent être employées par des consultants jouant d'autres rôles que ceux de « facilitateur » ou d'« expert », et qui ont aussi leur raison d'être auprès des organisations.

D'autre part, qu'il s'appelle « instructeur », « formateur » ou autre, le consultant est toujours un expert, au sens propre du terme, c'est-à-dire celui qui possède certaines compétences requises par le client et dont il le fait toujours profiter sous une forme ou sous une autre, quelle que soit la stratégie qu'il emploie. De même, le consultant procède toujours à une certaine forme de diagnostic et il applique toujours un certain traitement, que ce traitement consiste à faciliter, à prescrire ou à traiter comme tel. Les rôles qu'adoptent les consultants auprès des organisations ne sont donc pas aussi clairement délimités qu'ils le paraissent de prime abord.

Sans compter que le consultant peut en outre changer de rôle selon les moments ou les étapes du projet.

Il arrive fréquemment que les conseillers jouent des rôles d'experts et de facilitateurs simultanément. Dans la plupart des cas, les conseillers empruntent des deux modèles de conduite dans des proportions variables. Ces deux rôles antinomiques peuvent être joués en succession temporelle [...]. Quelqu'un peut jouer un rôle d'expert au niveau de l'exécution d'un plan d'action après avoir joué le rôle de facilitateur au moment de poser le diagnostic. Les deux étapes expertise et facilitation sont clairement identifiées comme telles aux yeux du client comme du conseiller. À d'autres moments, le conseiller alterne les rôles en succession très rapide (Tessier, 1973, p. 539).

Cela peut être, par exemple, en participant au « contenu » d'une rencontre pour ensuite travailler au « processus » de la prise de décision. « Une approche diachronique de la relation de consultation tendrait à établir des phases en fonction desquelles choisir l'attitude (expertise ou facilitation) qui aurait le plus de chances de s'avérer adéquate » (Tessier, 1973, p. 544).

Si l'on excède les seuls rôles d'expertise et de facilitation, on pourrait concevoir que le consultant qui jouerait le rôle de « partenaire », par exemple, pourrait, en cours d'intervention, adopter le rôle de « formateur » ou de « conseiller », selon les besoins du client. De même, le « formateur » pourrait aussi servir à l'occasion de « facilitateur », d'« observateur réflexif » ou d'« instructeur ». Et l'on pourrait formuler les mêmes hypothèses relativement à chacun des rôles précédemment décrits.

Bref, les rôles joués par les consultants auprès des organisations ne se limitent pas à l'expertise ou à la facilitation. Ils sont en outre étroitement interreliés; ils impliquent des stratégies et un pouvoir communs. Un consultant peut de surcroît emprunter divers rôles simultanément ou successivement au cours d'une même intervention. Ce qui distingue une intervention d'une autre, c'est donc l'accent mis sur un rôle (et en conséquence, sur toutes les autres dimensions de l'intervention), soit tout au long de l'intervention, soit à certains moments ou à certaines étapes précises de l'intervention, et non pas un cantonnement rigide dans un unique rôle type.

5.3 Les critères de choix des rôles

Comme les consultants peuvent adopter divers rôles auprès des organisations, et comme le choix de l'un ou de l'autre de ces rôles s'avère en très étroite relation avec toutes les autres dimensions de l'intervention, on pourrait se demander s'il existe certains rôles qui répondent excellemment à tous les besoins des organisations. Ça n'est pas le cas. Chaque rôle a ses raisons d'être et ses applications spécifiques en fonction de divers besoins organisationnels, qui peuvent d'ailleurs varier selon les moments ou les étapes de l'intervention.

Ainsi, avant de choisir un rôle, il faudra se demander : à quel domaine le problème fait-il référence? S'agit-il de contenus techniques, de processus sociaux ou des deux (domaine)? S'il s'agit de contenus techniques, l'organisation dispose-t-elle d'une certaine expertise pour résoudre le problème, ou doit-elle se fier entièrement à un expert pour ce faire? Faut-il considérer seulement le problème lui-même ou doit-on aussi prendre en considération les personnes qui le vivent (cible)? Faut-il intervenir auprès des personnes elles-mêmes pour résoudre ce problème ou plutôt agir sur le plan de la technologie ou de la structure de l'organisation (lieu)? Doit-on intervenir auprès d'individus, de groupes, d'unités ou auprès de l'organisation tout entière (niveau)? Doit-on travailler au niveau des bases formelles ou informelles de pouvoir (niveau)? Quelle part de responsabilité prendront respectivement le consultant et le client face à la croissance de ce dernier et à l'atteinte des résultats du projet (responsa-

bilité)? Est-ce la croissance de l'organisation qui importe ou l'atteinte de résultats? S'agit-il d'un problème qui ne se représentera probablement pas et qui exige une solution rapide, ou d'un problème récurrent qu'il faut résoudre à long terme? La capacité de l'organisation de contribuer à sa solution est-elle faible, modérée ou élevée? Qui seront les agents de l'intervention (agent)? Est-il préférable que l'organisation assume une part dans l'intervention, et quelle est la meilleure façon de le faire? Est-ce au moyen de partenariat, de facilitation ou de formation de personnel à l'interne? Quelles sont les stratégies qui correspondent le mieux aux choix effectués par rapport aux autres dimensions (stratégies)? Désire-t-on accorder beaucoup d'influence au consultant, ou veut-on plutôt conserver une large part de pouvoir sur l'intervention (pouvoir)? Quel type de pouvoir désire-t-on qu'il exerce? Etc.

Le choix du ou des rôles que le consultant adoptera auprès de l'organisation devrait dépendre des réponses fournies à l'ensemble de ces questions et non pas seulement à l'une ou à certaines d'entre elles. Par exemple, il serait facile d'affirmer que si le problème concerne des contenus techniques, on s'adressera à un « expert ». Mais si l'on considère que l'organisation peut contribuer à sa solution, et si l'on désire promouvoir sa croissance, on pourrait plutôt choisir un « partenaire » ou même un « formateur ». Le choix de l'un ou de l'autre de ces rôles (ou d'autres encore) dépendra également de considérations concernant les autres dimensions de l'intervention (la stratégie la plus susceptible d'engendrer le changement désiré, le pouvoir que détiendront respectivement le client et le consultant, etc.). Bref, le choix d'un rôle devrait résulter d'une évaluation minutieuse de chacune des dimensions de l'intervention.

5.4 Les facteurs de choix des rôles

Ainsi, il existe divers critères rationnels auxquels on peut recourir pour choisir adéquatement le consultant le plus susceptible de répondre à certains besoins organisationnels. Mais outre ces critères rationnels, il existe plusieurs autres facteurs plus inconscients qui influent sur les choix tant des consultants que sur ceux de leurs clients par rapport aux différentes dimensions de l'intervention. Formation, expérience, personnalité, habiletés, modes, cadre de référence, attentes sociales et enjeux personnels constituent les principaux facteurs.

5.4.1 Les facteurs de choix pour le consultant

Selon Gallessich (1983), la combinaison de la formation professionnelle des consultants et de leurs expériences de travail serait le facteur qui influencerait le plus sur leurs orientations relatives à l'intervention.

Les consultants ont tendance à suivre « la loi du marteau » selon laquelle les professionnels tendent à interpréter les problèmes en termes de leurs outils ou habiletés particulières : pour quelqu'un qui possède un marteau, tout ressemble à un clou. Les consultants qui ont été formés en gestion de conflit diagnostiqueront probablement les problèmes en termes de conflit de personnel [...]. Ils peuvent sauter le processus du diagnostic et entreprendre immédiatement leur programme d'intervention pré-emballé sans vérifier d'abord à quel point leurs « outils » répondent au problème en question (p. 105).

Les outils, les méthodes, les théories... et la déontologie des consultants jouent un rôle déterminant dans les propositions qu'ils sont susceptibles de faire, donc dans celles qu'ils font. Des modèles de solution sont contenus dans leur outillage (par exemple, pour les formateurs : étude de besoin, analyse de la demande, définition d'objectifs opératoires, travail en groupe, étude de problème, documents d'autodiagnostic, jeux, simulations, cas...) [...]. Cet outillage structure l'écoute de la demande et organise les démarches retenues (Bercovitz, 1989, p. 12).

En conséquence, divers consultants considéreront des dimensions différentes, porteront des diagnostics différents et feront des suggestions différentes par rapport au même problème (Block, 1981). Cet auteur estime toutefois que cela importe peu, puisque de toute façon, l'intervention servira à résoudre certains problèmes organisationnels cruciaux. Aussi soutient-il, de concert avec Champion, Kiel et McLendon (1990), que le consultant doit choisir un rôle dans lequel il se sent plus confortable ou plus efficace, et donc choisir un rôle en fonction de sa personnalité ou de ses habiletés. Ce dernier facteur peut encore être amplifié par le fait que les consultants ont également tendance à répéter les conditions qui ont mené au succès d'un mandat antérieur (Gallessich, 1983). Ces divers facteurs (outillage, confort, efficacité) ne devraient pas constituer des critères de choix de rôle; le client devrait choisir le consultant qui répond le mieux aux critères qu'ils se fixent conjointement.

L'outillage des consultants ne varie pas seulement en fonction de leur formation, de leur expérience, de leur personnalité et de leurs habiletés. Tel que vu précédemment, il fluctue aussi selon les modes. En conséquence, ils proposeront non seulement les produits ou les démarches qui leur conviennent le mieux, mais ceux qui sont actuellement en vogue, ce qui restreint et conditionne encore l'éventail de choix à cet égard (Bercovitz, 1989).

Le cadre de référence du consultant, ou encore sa philosophie de travail, se révèle également l'un des facteurs qui influe le plus sur ses orientations.

Qu'elle soit explicite ou implicite, le conseiller possède toujours une philosophie du travail qu'il exerce [...]. Son action repose sur un cadre plus ou moins clair ou plus ou moins articulé qui tente d'organiser logiquement les significations de son action. Chaque conception de la personne, chaque méthode de travail repose sur des postulats et des croyances (Tremblay, 1973, p. 509).

Par ailleurs, les valeurs du consultant et ses postulats par rapport au changement influent sur ses façons d'intervenir. Ses représentations relatives au développement de l'organisation ainsi que ses postulats par rapport aux facteurs susceptibles de l'améliorer contribuent en outre implicitement ou explicitement à chacune de ses recommandations (Block, 1981). La façon dont le consultant conçoit son rôle comme personne qui doit intervenir module également son style de consultation.

Ce style correspond d'ailleurs à certaines attentes sociales à la fois de la part du consultant et de la part du client quant aux rôles qu'ils doivent respectivement tenir dans une relation de consultation. Ces attentes se combinent elles-mêmes à leurs enjeux personnels.

Mais, dans une relation de consultation, la personne du conseiller comme celle du client évoque pour le partenaire un grand nombre de situations interpersonnelles de base qui ne font pas partie comme telles des définitions socialement reconnues de la relation de consultation [...]. Pour le conseiller, le client est à la fois le client, mais bien autre chose aussi : il peut être tour à tour l'admirateur d'un exhibitionniste, l'esclave d'un tyran ou l'enfant d'un père ou d'une mère. Le jeu des attentes sociales se complique donc par l'intrusion inconsciente de fantasmes qui surdéterminent la signification de toute relation de consultation [...]. Une telle ambiguïté [...] est rarement perçue clairement. On la voit se signaler à la conscience par des détours comme la culpabilité ressentie par le facilitateur qui se surprend à se comporter en expert, la honte que ressent le client à exprimer au facilitateur des besoins qui feraient de lui un expert, ou la tristesse que ressent l'expert qu'on conteste, et avec lequel on voudrait entretenir une relation égalitaire qu'on retrouve plus facilement dans des relations du type de la facilitation (Tessier, 1973, p. 540-541).

Les enjeux du consultant apparaissent donc comme un autre facteur susceptible d'influer très significativement sur sa démarche :

[L]es gratifications qu'il recherche, ses valeurs, ses choix, ses propres peurs, sa tolérance à l'anxiété des autres, aux conflits, ses investissements affectifs et idéologiques dans son métier, les revanches qu'il a à prendre, son désir de reconnaissance, son besoin de marginalité (Bercovitz, 1989, p. 16).

5.4.2 Les facteurs de choix pour le client

Le client lui-même n'est pas exempt des influences de sa formation et de son expérience lorsqu'il choisit un consultant. Les résultats d'une enquête effectuée par Bottin, en 1991, auprès de 40 consultants français montrent que certains clients vont même jusqu'à exiger des consultants ayant la même formation prestigieuse que la leur.

Par ailleurs, les effets de mode ne jouent pas que sur les consultants. Ils affectent aussi les clients. Ce sont eux qui réclament bien souvent tel produit ou telle démarche en vogue – dont on vante les mérites et dont certains de leurs compétiteurs auraient profité – sans s'être assurés auparavant de leur pertinence ou de leur efficacité (Villette, 2003).

En outre, tout comme le consultant, le client possède son propre cadre de référence (ses valeurs et ses postulats par rapport au changement, ses représentations relatives au développement de l'organisation, ses postulats quant aux facteurs susceptibles de l'améliorer, sa façon de concevoir le rôle du consultant...) qui influera sur la demande qu'il adressera au consultant et sur les orientations qu'il prendra relativement à l'intervention.

De même, tout comme pour le consultant, les attentes sociales du client face à la relation s'amalgament elles aussi à d'autres représentations susceptibles d'orienter ses choix par rapport à l'intervention. « Pour le client, le conseiller c'est un peu l'image paternelle toute-puissante qui donne la sécurité [...]. C'est aussi le juge [...] qui évalue tout et est en mesure d'accorder une sanction absolue à n'importe quelle velléité d'action » (Tessier, 1973, p. 540).

Ce facteur se complique du fait que les clients veulent des résultats. « Malgré les différences constatées dans les discours des professionnels, les entreprises achètent aux consultants de l'expertise et de l'expérience » (Détrie, 1989, p. 8). Les clients attendent du contenu, des analyses rigoureuses; ils veulent plus que des conseils, ils veulent des résultats (Détrie, 1989). Les enjeux personnels du client sont donc susceptibles de l'inciter à choisir un « expert » alors que peut-être un autre type de consultant lui conviendrait mieux.

DEUXIÈME PARTIE

Faire appel à un *consultant*

D'expérience, il est assez aisé de remarquer que la demande d'aide est exprimée souvent lorsque la situation ou le problème est devenu urgent. La plupart des organisations ont en effet tendance à tenter plusieurs types d'opérations routinières (leur façon habituelle de réagir et de régler les problèmes) avant de demander de l'aide.

Tremblay, 1973, p. 516

Introduction

Comme la fonction conseil a pour but d’aider une organisation cliente à répondre à un besoin ou à résoudre un problème, il faut d’abord qu’il y ait prise de conscience d’un besoin ou d’un problème par un ou des membres de cette organisation. Mais pour qu’elle débouche sur une demande d’aide extérieure, il faut que cette prise de conscience s’accompagne non seulement de la confiance qu’il existe des solutions à ce besoin ou à ce problème, mais également de la conviction que le recours à une aide extérieure constitue le moyen approprié d’y arriver. Pour aboutir à cette conclusion et tirer le meilleur parti de cette aide, le client¹ doit d’abord identifier du mieux possible le besoin de services externes. Cela étant fait, il cherchera à recruter puis à sélectionner un cabinet-conseil ou des consultants. Ces trois opérations principales constituent les préliminaires à la consultation. La deuxième partie du présent ouvrage leur est consacrée. Elle comprend trois chapitres :

le chapitre 6 porte sur l’identification du besoin de services-conseil;

le chapitre 7 traite du recrutement d’un cabinet;

le chapitre 8 explique comment sélectionner le cabinet-conseil ou le consultant, après avoir procédé par appel d’offres ou appel de candidatures.

¹ Il peut s’agir de toute personne concernée par l’analyse du problème et non pas nécessairement du client, c’est-à-dire du décideur. Afin de faciliter la compréhension de ce texte, nous l’appelons néanmoins le client.

Chapitre 6

.....

Ai-je besoin de *services-conseils*?

Après la lecture de ce chapitre, vous devriez être en mesure :

- d'expliquer l'importance de bien définir le problème à résoudre;
- d'identifier les facteurs influant sur le type d'aide à requérir;
- d'évaluer la pertinence du recours à des consultants internes ou externes.

Quand faut-il faire appel à un consultant?

Avant de faire appel à un cabinet-conseil, l'organisation doit accomplir un certain nombre de tâches. On cherchera d'abord à définir de son mieux le problème auquel l'organisation doit faire face. On déterminera ensuite le type d'aide dont on a besoin. Puis on précisera la portée de cette aide et on s'interrogera finalement sur la nécessité de la requérir à l'extérieur.

L'examen de la pertinence de l'appel à un cabinet conseil, de la part d'une entreprise qui le sollicite, suppose de sa part une réflexion approfondie autour d'un certain nombre de questions. Ces questions doivent juger et évaluer le degré de prise de conscience d'un problème par le décideur jusqu'à la capacité à le faire traiter concrètement par l'extérieur (Gilbert et Lancestre, 2008, p. 84).

6.1 Comment définir le problème?

Un problème bien défini est souvent à moitié résolu. Pourtant, il n'est pas si facile qu'on pourrait le croire de bien définir un problème. Lorsque l'on fait face à un problème, la première tâche à entreprendre est de tenter de le définir de son mieux, au moins de façon préliminaire. Il arrive parfois que les problèmes soient évidents et puissent alors être définis assez spontanément, sans trop d'effort formel et organisé. Toutefois, la majorité des problèmes ne correspondent guère à cette description et ne peuvent être définis qu'après un effort délibéré.

Lorsque le problème se pose d'emblée avec clarté, il faut essentiellement s'attacher à rédiger un exposé le décrivant précisément. Si l'on éprouve certaines difficultés à le faire, c'est qu'il n'a pas été identifié aussi finement qu'il le devrait ou que l'on croyait l'avoir fait.

Lorsque le problème est complexe ou confus, il faut procéder en deux temps. Il faut d'abord recueillir et analyser les faits qui s'y rapportent, en s'assurant de séparer l'information pertinente et importante de données superficielles et inappropriées. Cette étape servira essentiellement à mettre en évidence les symptômes, ou encore les manifestations apparentes du problème. La seconde étape consiste à tenter d'en identifier les causes, en essayant de bien les distinguer des symptômes et en évitant les présomptions imprudentes. Cette seconde étape devrait normalement déboucher sur une représentation du problème, c'est-à-dire sur une façon de le définir ou de l'énoncer, servant à mettre en évidence des avenues possibles de solution.

Cependant, il est plutôt rare que les clients arrivent à identifier leurs problèmes de façon aussi spécifique (Roy, 2008).

Très souvent, mes éventuels clients ne peuvent pas définir ou identifier correctement leurs problèmes. Leurs exposés du problème tendent à présenter l'une ou plusieurs des caractéristiques suivantes :

- *l'exposé est spécifique, mais il décrit des symptômes plutôt que des problèmes;*
- *l'exposé est vague, même par rapport aux symptômes;*
- *l'exposé est spécifique, mais il décrit ce qui se révèle être un problème imaginaire, ratant complètement le vrai problème;*
- *l'exposé admet – habituellement tacitement et implicitement plutôt que spécifiquement – une incertitude totale quant au problème.*

Mais dans tous les cas, le client croit généralement fermement qu'il a fourni toutes les informations pertinentes nécessaires, et a identifié ou défini le problème qui requiert une solution (Holtz, 1989, p. 28).

Parfois, il est très difficile de déterminer exactement quel est le problème, et ce qui le cause. Cependant, même lorsqu'on doit finalement faire appel à un consultant pour y arriver, mieux on aura réussi à identifier les caractéristiques générales de ce problème à partir de sa propre expérience et de ses propres efforts, plus rapidement le consultant pourra l'analyser. Ce faisant, moins il en coûtera pour le faire, plus on aura confiance dans l'intervention proposée, plus elle aura de chances de réussir et mieux on pourra la contrôler.

Il n'est pas absolument nécessaire de définir précisément le problème dès le départ, mais il faut alors être conscient qu'on ne sait pas en quoi il consiste et concevoir alors sa demande d'aide en conséquence. Ceci veut dire que l'on doit clairement indiquer que l'on décrit des symptômes et possiblement un historique et d'autres faits pertinents, et qu'au moins une partie du service que l'on requiert consiste à circonscrire le problème. Si l'on ne se rend pas compte que le problème n'a pas été défini adéquatement, le consultant risque de résoudre un faux problème, de sous-estimer gravement les ressources requises pour y faire face ou d'affecter au projet du personnel qui ne convient pas. Il risque aussi de consacrer une partie de son temps et de ses ressources à déterminer quel est réellement le problème avant de s'attacher à le résoudre, de sorte que la solution retenue sera insuffisante ou que le coût en sera majoré.

Cependant, très souvent, en procédant à l'avance à une analyse du type et de la finesse qui conviennent, on pourra fournir une définition suffisamment claire du problème pour orienter l'étude et permettre au consultant de porter la majeure partie de son attention sur la solution recherchée, ce qui est généralement une meilleure façon d'utiliser ses services. L'on obtient « de meilleurs résultats lorsque la direction sait quel est le problème et fixe à l'avance des limites et des objectifs clairs [à l'intervention] » (Moore, 1984, p. 20).

6.2 Quel type d’aide requérir?

Il arrive parfois que l’enquête préliminaire et le diagnostic du problème auxquels procède le client montrent suffisamment clairement les causes du problème pour que la nécessité de faire appel à un consultant s’en trouve sensiblement réduite. Mais ça n’est pas toujours le cas. Quel type d’aide peut alors fournir le consultant? Le tableau 6.1 résume les données à ce sujet. Il fait voir qu’essentiellement, un consultant peut intervenir à l’une ou l’autre des cinq étapes de la résolution d’un problème :

- 1. l’intelligence de la situation, c’est-à-dire l’identification des facteurs appréhendés et pertinents;
- 2. le design ou l’organisation, en un tout cohérent, des données retenues à l’étape précédente, et qui débouche sur une représentation servant à mettre en évidence des avenues possibles de solution;
- 3. le choix d’une solution;
- 4. l’implantation ou la mise en place de cette solution;
- 5. l’évaluation de la démarche (Landry *et al.*, 1982, p. 36).

Les efforts de définition du problème consistent à tenter de franchir les deux premières de ces étapes. Si l’on n’y arrive pas, on peut faire appel à un consultant, soit pour émettre des avis ou répondre à des questions à ce propos, soit pour procéder à un diagnostic.

TABLEAU 6.1

Principaux types d’aide fournie par les consultants et leurs fonctions

Type d’aide	Fonction
• Émission d’avis ou réponse à des questions	• Pour aider au diagnostic • Pour confirmer • Pour légitimer
• Enquête de diagnostic	• Pour cerner un problème (bien défini ou non)
• Élaboration de solutions	• Pour corriger une situation
• Mise en œuvre de solutions	• Pour améliorer une situation • Pour créer une nouvelle situation
• Évaluation des solutions apportées	

Un consultant peut tout d’abord répondre à certaines questions concernant le problème, et aider ainsi à déterminer le besoin de recourir à ses services pour l’une ou l’autre des étapes de sa résolution. Il fournit alors une aide au diagnostic, mais ne procède pas à un diagnostic comme tel. Il peut aussi formuler certains avis concernant le travail déjà effectué à ce propos (on parle alors d’un mandat de confirmation), ou encore légitimer ce travail auprès de personnes concernées (on parle alors de mandat de légitimation). À noter que ces mandats de confirmation et de légitimation ne concernent pas uniquement le diagnostic d’un problème, mais tout travail pour lequel on désire le concours d’un consultant.

Si le problème n’est pas bien défini, le consultant peut aussi procéder à une enquête de diagnostic pour tenter de le préciser en examinant, par exemple, les moyens dont dispose l’organisation, ses résultats, ses politiques ou sa structure. L’enquête de diagnostic peut être plus ou moins complète; elle peut ne toucher que certains aspects du fonctionnement organisationnel ou l’ensemble de ce fonctionnement; ou encore elle peut ne viser que le problème apparent ou ses racines sous-jacentes.

Plusieurs clients retiennent les services d’un consultant pour réaliser ce travail comme projet séparé, préliminaire plutôt que comme une phase d’une plus vaste intervention, parce qu’il est difficile de déterminer les coûts d’un projet avant que le vrai problème ait été identifié, et parce qu’ils conservent ainsi un contrôle supérieur sur l’intervention. Il est d’ailleurs possible qu’ils puissent la poursuivre seuls, cette étape cruciale étant franchie.

À la suite de son diagnostic, le consultant pourra suggérer certaines mesures à prendre pour résoudre le problème, mais parfois, il s’agira d’une deuxième étape qui surviendra si le client et le consultant se mettent d’accord sur les conclusions du diagnostic. Lorsque le mandat du consultant se limite au diagnostic, c’est au client qu’il appartient d’établir un plan détaillé de mise en œuvre et de le réaliser.

Lorsque le problème est bien défini, on peut faire appel à des consultants pour qu’ils effectuent des enquêtes ou des études spéciales : études de rentabilité, de marché ou de tendances, enquête sur les attitudes des consommateurs, collecte et analyse d’informations en vue d’une planifica-

tion à long terme, etc. Il s'agit donc d'une forme spéciale d'enquêtes de diagnostic, qui n'ont pas pour but de définir ou de préciser un problème, mais plutôt d'apporter des informations précises sur un problème bien défini.

Lorsqu'il s'agit d'un problème bien défini, pour lequel un diagnostic a déjà été établi, mais dont les solutions demeurent imprécises, on peut faire appel à un consultant pour élaborer ces solutions, et contribuer ainsi à la troisième étape du processus de résolution de problème (redéfinir un système d'information, concevoir un nouveau système de rémunération, développer un programme de formation, etc.).

On peut alors décider de procéder soi-même à la mise en œuvre des solutions ou encore faire appel à des consultants pour le faire (il peut s'agir des mêmes consultants qui ont établi le diagnostic et proposé des solutions ou encore d'autres consultants). Les consultants peuvent participer à la mise en œuvre des solutions de bien des façons. Par exemple, ils peuvent sélectionner et former des employés qui travailleront à leur implantation et promouvoir leur acceptation auprès du personnel concerné, ou encore évaluer et rectifier les solutions apportées. Ils contribuent ainsi soit à la quatrième, soit à la cinquième étape du processus de résolution de problème.

Lorsque les consultants interviennent pour élaborer ou pour mettre en œuvre des solutions, ce peut être dans l'intention de corriger une situation, de l'améliorer ou d'en créer une nouvelle. Kubr (1978) parle alors de problèmes correctifs, de problèmes progressifs et de problèmes créatifs. Nous préférons parler de solutions correctives, progressives et créatives.

La solution corrective se rapporte à une situation qui se dégrade et que le consultant est appelé à redresser. Elle répond à un problème bien défini dans la mesure où l'on ne désire qu'un retour à la situation antérieure.

Toutefois, il est fort possible qu'en cherchant à découvrir et à corriger les causes de cette dégradation, on découvre de nouvelles possibilités qui permettent d'améliorer la situation antérieure. La solution corrective devient alors une solution progressive, c'est-à-dire une solution visant à améliorer une situation existante. Dans ce cas, le consultant peut utiliser des méthodes ou des techniques déjà employées ailleurs, en procédant simplement aux ajustements nécessaires.

Beaucoup de problèmes sont toutefois moins structurés. Par exemple, pour améliorer la performance d'une organisation, il faudra d'abord déterminer des objectifs réalistes (et mesurables) et adopter certaines mesures susceptibles d'entraîner un ensemble de changements technologiques, administratifs, financiers et sociaux. Il s'agit toujours d'une solution progressive, mais d'une solution d'envergure bien différente de la solution corrective.

La solution créative résulte pour sa part du besoin de créer une situation entièrement nouvelle. Cela concerne généralement une entreprise qui n'est pas en difficulté opérationnelle ou financière, et n'a aucun besoin particulier d'améliorer sa performance à court terme, mais considère néanmoins qu'elle dispose d'un potentiel de développement de beaucoup supérieur à celui qu'elle a atteint, et désire l'accroître. Ce type de situation n'apporte au consultant qu'un minimum d'information, « parfois rien de plus que quelques vagues désirs et quelques brillantes idées » (Kubr, 1978, p. 18). Il doit donc faire appel à ses habiletés créatrices pour la résoudre.

Il faut noter cependant que beaucoup d'interventions comportent à la fois ces trois types de solutions; une solution apparemment progressive peut nécessiter d'abord certaines mesures correctives; une solution corrective peut nécessiter une approche créative. Lors de l'analyse du problème, il faut donc considérer ces différentes possibilités.

Compte tenu du fait que les consultants peuvent intervenir à différentes étapes du processus et compte tenu de l'ampleur variable de leur mandat, il importe que le client définisse précisément ce qu'il attend; s'il désire un rapport de diagnostic succinct ou élaboré, s'il veut que le consultant y ajoute certaines recommandations ou des propositions détaillées, s'il prévoit que le consultant participe à leur mise en œuvre et de quelle façon.

L'expérience montre que ce point doit être parfaitement clair pour que l'intervention soit efficace. Lorsqu'on prépare et qu'on définit le mandat d'un conseil, il est essentiel de préciser ce qui doit être considéré comme le résultat final, et à quel stade la direction souhaite que le conseil quitte l'entreprise (Kubr, 1978, p. 23).

6.3 Quelle est l'ampleur de l'aide requise?

Après avoir cerné le problème et identifié le type d'aide requis pour sa résolution, il convient de préciser l'ampleur de cette aide. L'évaluation de cet aspect soulève couramment deux problèmes : celui de la sous-estimation et celui de la surestimation de l'ampleur du champ à couvrir.

Trop souvent, les clients demandent une révision rapide et intensive des seuls domaines où se manifestent des symptômes, alors que ceux-ci peuvent être essentiellement provoqués par un défaut fondamental à un stade bien antérieur du processus. Une étude restreinte risque donc d'engendrer des changements superficiels qui masqueront le problème réel, lequel ira en s'aggravant.

On peut généralement constater que le demandeur ne sait généralement pas ce qu'il veut, et que le premier travail du consultant consiste à essayer de rédiger un prétexte présentable pour expliquer les objectifs de son intervention. Les motivations exprimées se résument en général à un objectif à court terme, très opérationnel et très circonscrit [...]. L'action lancée permettra de rencontrer le problème posé dans sa véritable dimension. Et c'est alors souvent que l'on s'aperçoit que l'on a sous-estimé les moyens à engager pour construire une solution vraiment solide [...]. Engagées dans un tel contexte, les interventions donnent des résultats généralement objectivement positifs, mais aussi généralement frustrants. Pour l'entreprise d'abord qui a certes résolu un problème immédiat, mais se retrouve « comme avant », avec autant de nouveaux problèmes à résoudre et sans avoir profondément progressé dans sa manière de procéder. Du côté du consultant aussi la frustration est souvent forte de ne pouvoir aller au-delà de la prestation de service d'origine. La tendance que l'on constate généralement à prolonger la relation entreprise/consultant répond à ce besoin de façon informelle (Périnet et Rande, 1988, p. 112).

La solution ne consiste pas nécessairement à accroître l'ampleur de l'intervention. Des motifs très valables peuvent justifier le désir d'une révision rapide. L'important est de bien évaluer le facteur « durée de l'intervention » par rapport aux autres facteurs et si l'on décide néanmoins de limiter étroitement la portée de l'étude, de minimiser les conséquences défavorables qui peuvent en résulter du point de vue de sa portée et de sa qualité.

Un autre problème courant consiste à surestimer l'ampleur de l'intervention. Faisant preuve de précipitation, le client peut demander une étude en employant des expressions d'un caractère si général qu'une interprétation littérale amènera à entreprendre un projet dépassant totalement le temps ou les ressources disponibles. Si les consultants chargés d'effectuer l'étude ont ensuite la faculté d'en circonscire la portée plus étroitement afin de l'adapter aux ressources disponibles, il est fort possible qu'elle ne réponde pas aux besoins jugés prioritaires par le client.

6.4 Faut-il une aide extérieure?

Une fois déterminés le type et l'ampleur de l'aide requise, on se demandera si cette dernière peut être fournie de l'intérieur de l'organisation ou s'il faut aller la chercher à l'extérieur. Différentes considérations justifient le recours à l'une ou l'autre de ces deux sources d'aide.

On préférera généralement avoir recours à des consultants internes :

1. lorsque la production et l'usage de services-conseils nécessitent la participation active de l'organisation;
2. lorsque l'organisation veut conserver la maîtrise de ces services;
3. lorsque ces services concernent certains domaines jugés confidentiels, comme la recherche, par exemple.

D'autre part, la mise en place d'un nouveau système de soutien important, touchant, par exemple, la centralisation des achats, les ressources humaines, le traitement automatique de l'information ou la comptabilité, exige presque toujours le concours de consultants externes. Il n'est certainement pas économique et généralement pas possible de maintenir dans les effectifs permanents de l'organisation les divers spécialistes indispensables à toutes ces matières. En outre, la nature hautement spécialisée des travaux à accomplir oblige à verser des salaires moyens plus élevés que ceux qu'un grand nombre d'organisations peuvent ou doivent prendre en charge à titre permanent.

Selon Brady (1986, p. 36), les raisons de faire appel à des consultants externes sont principalement économiques :

[Le client] doit d'abord déterminer si l'embauche d'un consultant externe épargnera de l'argent à son département et à son organisation. Il doit se poser ces questions : l'importance des opérations présentes et futures rend-elle l'obtention de services-conseils désirable malgré l'augmentation des coûts à court terme? Est-ce que le fait d'attribuer le travail à du personnel interne coûtera plus à la longue que d'embaucher un consultant externe?

Malgré l'importance des facteurs économiques dans la décision de faire appel à un consultant externe, d'autres motifs, principalement liés à son statut d'étranger, militent en faveur de cette décision. On considère en effet que les consultants externes apportent un œil neuf, « une introspection qui ne peut se faire de l'intérieur de l'entreprise » (Delaunay, 1989, p. 51).

Même les meilleurs éléments d'une entreprise peuvent être trop influencés par leur immersion dans l'entreprise et par les traditions et les habitudes existantes pour voir le problème sous son véritable aspect et proposer des solutions viables (Kubr, 1978, p. 11).

D'autant plus que :

En jouant de sa non appartenance à l'organisation dans laquelle il intervient le consultant peut, comme étranger, se faire expliquer par les « habitants » le paysage, ses reliefs, les mœurs et les traditions et également... s'en étonner. C'est de par sa position d'étranger que le consultant peut poser des questions naïves, qui seraient entendues comme impertinentes si elles venaient d'un « local » connaissant le pays (Raimbault et Saussois, 1983, p. 191).

Cette non-appartenance à l'organisation fait également que le consultant externe n'est pas partie prenante dans les relations de pouvoir qui animent celle-ci. « Étant indépendant du client, il peut apporter un point de vue impartial dans des situations où aucun membre du personnel ne peut le faire. » (Kubr, 1978, p. 11). Le consultant externe peut donc agir comme négociateur dans des discussions de haut niveau menées entre différentes parties de l'organisation. « En stratégie, il y a une volonté claire du président de ne pas avoir de consultants internes, car il y a des questions de pouvoir qui sont posées, des questions radicales » (Delaunay, 1989, p. 51). Le consultant externe peut ainsi devenir le « confident personnel du président dans la formulation de politiques – un rôle difficile à remplir par une personne de l'intérieur » (Fuchs, 1975, p. 73).

Cette non-appartenance à l'organisation présente encore d'autres avantages.

Même si le consultant interne en connaît davantage sur l'existence de difficultés ou de malaises chez le client, celui-ci hésitera probablement à admettre son besoin d'aide à un pair qui œuvre au sein du même organisme que lui [...]. Le client confiera souvent plus facilement ses problèmes à un étranger qu'à un collègue. En outre, le client admettra plus volontiers la compétence supérieure du consultant externe qu'il ne l'aurait fait avec un consultant interne (Lippitt et Lippitt, 1980, p. 25).

C'est l'étiquette d'« expert » accolée au consultant externe qui lui vaut ce crédit supérieur et lui permet d'exposer ses croyances avec plus d'autorité que ne peut le faire un consultant interne (Fuchs, 1975).

Son statut d'étranger fait aussi qu'il dispose d'une « carte de séjour renouvelable ».

Autrement dit, son passage temporaire permet aux acteurs parties prenantes dans l'opération de changement une libre prise de parole (elle sera d'autant plus libre que l'on donnera l'assurance que les propos émis aussi bien par oral que par écrit resteront sans trace) (Raimbault et Saussois, 1983, p. 191-192).

La transaction commerciale qui initie la venue d'un consultant externe dans l'organisation contribue également à le différencier du consultant interne, à cause principalement des risques financiers encourus par le client et du type particulier de relation qu'il noue avec le consultant externe.

La commercialisation modifie la nature même du rapport entre le client et le consultant. La prestation du consultant interne, s'il n'y prend garde, risque d'être assimilée, par le biais de la facturation interne, à un simple « jeu de haricots », ne prêtant guère à attention. Le consultant interne fait partie de la maison et risque de voir son intervention banalisée et engluée par des jeux dont il connaît les règles pour les pratiquer. En faisant appel à un consultant extérieur, l'entreprise noue une toute autre relation; le client devient acheteur d'un savoir ou d'un savoir-faire dont il ne connaît rien, sur lequel il ne dispose que de peu d'information (Raimbault et Saussois, 1983, p. 192).

Bref, on aura recours aux services de consultants externes pour trois raisons principales :

1. lorsqu'il existe un besoin ponctuel de services hautement spécialisés pouvant être fournis à meilleur coût par des consultants externes;
2. lorsque ces services ne nécessitent pas la participation active de l'organisation, et qu'elle ne veut pas conserver la maîtrise;
3. quand indépendamment de la question des coûts, il est préférable, pour l'un ou l'autre des motifs énoncés précédemment, que ces services soient fournis par un « étranger ».

Ces trois raisons à elles seules ne justifient toutefois pas la décision de recourir à une aide extérieure. Cette décision doit en outre se fonder sur une estimation approximative des coûts de cette aide, estimation qui doit inclure d'une part les dépenses relatives à l'engagement d'un consultant externe, et d'autre part, celles relatives à la réalisation de l'intervention à la fois pour ce qui est de l'argent et pour ce qui est du temps.

Les dépenses précédemment occasionnées par des projets comparables peuvent fournir une estimation préalable des frais d'engagement d'un consultant. S'il n'y a pas d'expérience passée comparable, il est habituellement possible de se renseigner auprès d'autres organisations. Il convient de souligner qu'il ne s'agit ici que d'une estimation préliminaire, qui suffit à décider de la pertinence du recours à une aide extérieure, et non pas de l'évaluation beaucoup plus précise qu'il faudra effectuer ensuite pour décider si l'on veut passer un contrat avec un consultant et entreprendre le travail. Cette estimation préalable peut néanmoins faire apparaître la nécessité d'affecter plus de personnel de l'interne au projet, ou encore d'étendre sa période de réalisation, afin de permettre à l'organisation de développer les habiletés nécessaires à sa poursuite.

Il faut ensuite considérer les coûts nécessaires à la mise en œuvre des recommandations, afin de déterminer si une portion raisonnable de fonds peut être dégagée pour implanter au moins certaines recommandations qui seront probablement formulées. Bien entendu, il n'est pas possible d'estimer cette portion précisément tant que les recommandations ne sont pas connues. Toutefois, il ne sert généralement à rien d'engager un consultant si les conditions financières sont si serrées qu'il n'y a vraisemblablement aucune chance de mettre en œuvre les recommandations avant qu'elles ne soient périmées.

L'argent n'est pas le seul élément à prendre en considération lorsqu'il s'agit de décider si l'on fera appel à un consultant externe. Il faut également examiner les besoins internes en personnel impliqués indépendamment de la question de savoir si le travail sera effectué par des ressources à l'interne ou par des consultants externes. Combien de jours/personnes devront être affectés au projet? Le personnel choisi aura-t-il suffisamment de temps pour y travailler? L'organisation appuie-t-elle entièrement ce projet? Si des arrangements n'assurent pas que les cadres collaboreront étroitement avec le consultant, il ne sera pas possible de tirer pleinement parti de sa contribution, et il sera difficile de poursuivre l'entreprise après son départ. L'ampleur de la contribution demandée aux cadres variera énormément selon la complexité et l'étendue du projet, mais elle constitue un élément de coût dont on doit tenir compte pour décider s'il faut demander ou non le concours extérieur (Reiman, 1985).

Dans quelle mesure les cadres de l'organisation cliente aborderont-ils objectivement le mandat? Jusqu'à quel point sera-t-il possible de faire accepter les recommandations d'un consultant externe? Son emploi viendra-t-il renforcer ou affaiblir la capacité de l'organisation à résoudre de futurs problèmes? Telles sont quelques-unes des questions que le client devra envisager avant de déterminer s'il doit recourir à une aide extérieure.

6.5 Quand faire appel aux services de consultants externes?

Parfois, le besoin d'un consultant externe est si évident qu'on le reconnaît presque automatiquement, particulièrement s'il s'agit d'un problème complexe et totalement nouveau pour l'organisation. Mais lorsque le problème fait appel à certaines compétences relativement familières au client, ou encore lorsqu'il considère que le problème devrait normalement relever de ses compétences, il peut ne pas reconnaître, ou, à tout le moins, sérieusement mettre en doute la nécessité de requérir de l'aide... jusqu'à ce que d'importantes difficultés apparaissent.

La recherche d'aide ne se met trop souvent en branle que lorsqu'une aggravation de la situation la motive; les échéances pour trouver une solution étant alors très courtes, l'efficacité de la consultation en est d'autant réduite (Lippitt et Lippitt, 1980, p. 16).

Par ailleurs, bien que l'on juge de plus en plus « estimable » de bénéficier des services de consultants externes, l'on continue à attribuer une plus grande valeur à ceux qui s'autosuffisent.

Le recours à une aide extérieure est souvent vécu comme une forme de dépendance, et la reconnaissance d'une diminution de sa valeur propre. Demander de l'aide, c'est reconnaître son incompetence, c'est reconnaître parfois son échec (Tremblay, 1973, p. 516).

En conséquence, lorsque des problèmes surgissent, « on a tendance à faire appel aux ressources internes afin de rester en famille » (Lippitt et Lippitt, 1980, p. 16)... jusqu'à ce qu'ils s'aggravent.

Pourtant, habituellement, le recours à une intervention extérieure ne devrait pas être un investissement qui se décide en situation critique (Klépal et Tailhan, 1989). Il ne devrait pas résulter non plus de considérations émotives ou arbitraires (discussions impromptues avec des associés, amitiés personnelles, vente sous pression, etc.) (Holtz, 1990).

Cela n'empêche pas qu'en cas de situation imprévue, ou encore dès que l'on a pris conscience d'un besoin de changement, l'on amorce des échanges avec un consultant.

Il peut simplement s'agir au départ de séances de réflexion à deux ou trois, de rencontres destinées à éclaircir une situation, un point de vue. Des collaborations légères peuvent fort bien être envisagées, qui se développeront ou non (Klépal et Tailhan, 1989, p. 58).

Mais de façon générale, la décision de recourir à une aide externe devrait être systématiquement planifiée pour répondre aux besoins identifiés de l'entreprise plutôt que pour régler une urgence. Cette décision devrait faire suite à une planification à long terme établissant un ordre de priorité dans les changements à apporter au fonctionnement de l'organisation ou dans les pressions additionnelles à lui imposer afin qu'elle poursuive sa croissance, et indiquant les types de main-d'œuvre interne et externe nécessaires à la réalisation de ces changements (McGonagle, Jr., 1981).

Malheureusement, plusieurs organisations ne procèdent pas à une telle planification. En conséquence, elles ne réservent pas explicitement de budget pour les services-conseils, mais imputent les frais inhérents à ces services à d'autres postes budgétaires : ressources humaines, frais généraux ou autre. C'est donc l'habileté des gestionnaires à se procurer des fonds qui permet de défrayer les coûts de ces services. Les gestionnaires continuent ainsi à considérer leur achat comme une dépense à régler au moyen de surplus de budget plutôt que comme un élément à planifier comme les matières premières, les assurances ou les congés de maladie (McGonagle, Jr., 1981).

Afin de pallier ces problèmes, cet auteur suggère que chaque organisation établisse sa propre politique en ce qui a trait aux services-conseils. Celle-ci devrait contenir :

- une définition de ces services, précisant à la fois la façon dont les consultants les prodigueront et la façon dont l'organisation les utilisera;

- une description de la façon dont ces services seront acquis et gérés sur une base régulière;
- une obligation de prévoir l'emploi de ces services dans une planification budgétaire cyclique;
- une obligation pour les utilisateurs de ces services d'en évaluer les résultats et les retombées.

Chapitre 7

Comment recruter un *cabinet-conseil*?

Après la lecture de ce chapitre, vous devriez être en mesure :

- d'identifier et de différencier les diverses façons de recruter un cabinet-conseil (consultation de personnes ou de documents, appel de candidatures, appel d'offres, offres de service);
- de définir ce qu'est un appel d'offres, d'en expliquer le contenu et d'identifier les avantages et les inconvénients du recours à l'appel d'offres pour recruter un cabinet-conseil;
- de définir ce qu'est une offre de service et d'en expliquer le contenu;
- d'expliquer les différentes étapes de prise de contact initial (les préliminaires).

Recruter un cabinet-conseil

La décision de recourir à une aide extérieure débouche généralement sur une procédure plus ou moins complexe de recrutement de candidats susceptibles de procurer cette aide. Parmi les procédures simples se trouvent la consultation de personnes et de documents. Parmi les procédures les plus complexes se trouvent l'appel de candidatures et l'appel d'offres (lesquels fourniront respectivement des dossiers de préqualification et des offres de service), ainsi que la rencontre avec des candidats potentiels.

7.1 La consultation de personnes ou de documents

Lorsqu'on désire recruter un cabinet-conseil et que l'on ne dispose d'aucune donnée à ce propos, on peut tout d'abord consulter certaines associations ou syndicats professionnels, des chambres de commerce ou d'industrie, ou encore les bottins publiés par ces organismes. Certains périodiques spécialisés dans le domaine des affaires diffusent également la publicité de cabinets-conseils. Il s'agit là cependant des sources de recrutement les moins fiables, car elles ne permettent généralement pas de juger des compétences des candidats ainsi dépistés, n'offrant guère plus de renseignements qu'une carte d'affaires.

On peut aussi consulter certains employés, collègues, amis, associés ou relations. Selon Gilbert et Lancestre (2008, p. 57) : « Le bouche à oreille reste le meilleur vecteur de recommandation, le plus connu et le plus utilisé ». Toutefois, ces sources de recrutement ne sont valables que dans la mesure où les personnes consultées ont pu juger de la compétence des candidats référés et que celle-ci s'applique au projet en question.

On peut également analyser les publications dans le domaine (livres ou articles dans des périodiques). Il est très important alors que les publications analysées touchent très précisément le domaine d'intervention que l'on envisage. Les livres, de par leur envergure, permettent de mieux juger de la compétence d'éventuels candidats. Quant aux articles, seuls ceux publiés dans des périodiques de renom offrent une qualité suffisante.

Finalement, les prospectus de cabinets-conseils peuvent servir de source intéressante de recrutement. Il s'agit généralement d'une brochure ou d'un dépliant décrivant les champs de compétence du cabinet et établissant ses lettres de créance, au moyen des éléments suivants :

- description des types de services et de produits offerts;
- description des principaux équipements et ressources;
- noms de certains clients et réalisations pertinentes;
- notice biographique des principaux consultants (scolarité, formation et expérience pertinente);
- mentions spéciales telles que : brevets, publications, réalisations particulières, prix, détails de projets récents (les plus notables).

En évaluant cette source de recrutement, il faut se rappeler que le prospectus est d'abord conçu dans le but de vendre des services ou des produits et doit être considéré comme tel. Il devrait répondre en particulier à deux importants critères : 1) il devrait être spécifique, c'est-à-dire fournir des faits et non pas de vagues assertions ponctuées de superlatifs; 2) il devrait être détaillé; plus il est détaillé, plus il est crédible, à condition que les détails fournis soient pertinents et appropriés.

Lorsqu'on a déjà recruté des consultants, on peut revoir les rapports d'évaluation de leurs mandats. En procédant à cette révision, il faut cependant garder en tête que la compétence ne suffit pas; l'expérience dans le domaine concerné s'avère un critère de beaucoup plus important. L'université qui a si bien aidé à établir une meilleure planification n'est peut-être pas qualifiée pour concevoir un système de contrôle du budget. Il faudra donc faire un effort de prospection, même lorsque de bons consultants sont disponibles, s'ils ne disposent pas des compétences nécessaires au projet en cause. Il en va de même lorsque l'intervention doit simplement prolonger un projet déjà terminé.

7.2 L'appel de candidatures

L'appel de candidatures s'avère une procédure de recrutement plus sophistiquée. Elle consiste à publier dans certains médias pertinents ou à faire parvenir à certains cabinets présélectionnés un synopsis du projet (service à rendre ou problème à résoudre), invitant les candidats qualifiés et intéressés à soumettre un « dossier de préqualification ». L'appel de candidatures spécifie habituellement la date et l'heure du dépôt de ce dossier, de même que l'adresse et le nom de son récepteur. Il sert à sélectionner les cabinets qui seront invités à présenter une offre de service à la suite d'un appel d'offres.

Le dossier de préqualification

Le dossier de préqualification doit normalement fournir l'ensemble des renseignements demandés par le client, selon l'ordonnancement souhaité par celui-ci. Il pourra exiger les renseignements et documents suivants :

- le nom du cabinet;

- le type de cabinet (société par actions, société de personne, entreprise individuelle);
- la date de constitution en société, le cas échéant;
- l'adresse enregistrée;
- la société mère (en cas de filiale);
- un exemplaire certifié du dernier bilan indiquant tout changement important ayant pu survenir depuis son établissement ou sa date d'effet. D'autres renseignements financiers peuvent aussi être exigés;
- le sommaire et le calendrier des travaux de même nature que ceux décrits dans l'appel de candidatures, effectués depuis les trois dernières années (type de travail et valeur approximative);
- la compétence technique (incluant le nombre d'employés, les curriculum vitæ des cadres supérieurs et du personnel professionnel supérieur).

Le dossier de préqualification se distingue du prospectus en ce qu'il est plus factuel et spécifique. Il est conçu pour témoigner de compétences particulières au regard d'un projet donné, et non pas de compétences générales dans un domaine d'intervention.

7.3 L'appel d'offres

Un appel d'offres, c'est « une procédure qui permet à un donneur d'ordre (le « maître d'ouvrage »), de faire le choix de l'entreprise (le cabinet) la plus à même de réaliser une prestation de conseil » (Gilbert et Lancestre, 2008, p. 82). Au cours des dernières années, la logique de l'appel d'offres a beaucoup évolué :

Au cours des années 50 et 60, les critères de choix pour sélectionner un cabinet-conseil étaient plus simples : seuls comptaient la réputation du cabinet et les contacts personnels. Les dirigeants à la recherche d'une aide extérieure arrêtaient leur choix après quelques coups de téléphone et quelques échanges d'informations et d'impressions au cours de déjeuners avec d'autres managers [...].

Au cours des années 70, les clients sont devenus plus exigeants et ont commencé à demander aux consultants de leur fournir un document écrit énumérant les objectifs de l'intervention, des budgets détaillés, des plans de travail. Les appels d'offres et les propositions noir sur blanc ont remplacé dans ce domaine l'approche par relations. Un dirigeant d'une société de conseil nous a affirmé qu'en 1970, son cabinet n'avait encore jamais eu à passer par le système de la réponse à des appels d'offres pour obtenir des contrats, alors que, 10 ans plus tard, 50 % de ses nouveaux clients l'avaient choisi de préférence à d'autres concurrents après examen de la proposition de chacun (Greiner et Nees, 1989, p. 57).

L'appel d'offres est une procédure semblable à celle de l'appel de candidatures, sauf qu'elle a pour but d'inviter les candidats qualifiés et intéressés non pas à soumettre un dossier de préqualification, mais à soumettre une offre de service (c'est d'ailleurs ce qui est le plus courant de nos jours). Il peut s'adresser à un petit nombre de cabinets présélectionnés (on parlera alors d'un appel d'offres restreint) ou encore à l'ensemble des cabinets qui désirent y répondre (on parlera alors d'un appel d'offres ouvert).

Certaines organisations n'utilisent l'appel d'offres que pour s'assurer que tous les candidats qui offriront leurs services disposeront des mêmes paramètres pour le faire. Elles peuvent alors ne transmettre l'appel d'offres qu'à un très petit nombre de cabinets soigneusement présélectionnés, tous considérés comme hautement qualifiés pour accomplir le travail.

7.3.1 Le contenu

L'appel d'offres se compose généralement de trois sections principales : un exposé du projet, des précisions relatives aux modalités de présentation de l'offre ainsi que certaines informations complémentaires.

La section faisant l'exposé du projet sert à expliquer la problématique sous-tendant le mandat, à indiquer les objectifs de l'appel d'offres et à décrire les tâches à réaliser dans le cadre du mandat. S'il y a lieu, on peut y préciser la méthodologie souhaitée et le matériel requis pour la réalisation du mandat. On peut également y spécifier certaines conditions relatives à la composition de l'équipe de consultants et à ses liens hiérarchiques avec le client. Cette section peut faire référence à certaines pièces jointes (extraits de rapport ou autres) utiles à la compréhension du mandat.

La deuxième section précise les modalités de la présentation de l'offre. Elle peut stipuler notamment :

- les titres et l'ordre de présentation des offres technique et financière;
- les tableaux de présentation des étapes et opérations à réaliser dans le cadre du mandat ainsi que la proposition financière;
- les modèles de présentation de la proposition (par exemple, gestion par activités avec un système préétabli de numérotation des activités et

des sous-activités);

- les conditions d'expédition de l'offre (nombre de copies, lieu, date, nom du récepteur, etc.).

La troisième section fournit certaines informations complémentaires :

- le nom et le numéro de téléphone d'une personne auprès de laquelle obtenir des informations supplémentaires pour la préparation de l'offre;
- le calendrier des modalités de versement des paiements;
- les conditions et modalités de visite du site où se réalisera le mandat.

Selon l'ampleur du projet, ces divers éléments peuvent être plus ou moins détaillés. Ainsi, l'exposé du projet peut aller d'une déclaration préliminaire très simple en deux ou trois pages à une demande de proposition formelle énoncée en plusieurs pages. Les éléments de base de l'appel d'offres demeurent toutefois les mêmes, qu'il s'agisse d'une demande élaborée ou succincte; ils diffèrent en quantité plutôt qu'en qualité. Au minimum, il faut définir la nature du problème rencontré et donner quelques indications du champ du projet et de l'aide demandée au consultant.

Dans certains cas, les appels d'offres spécifient le format de l'offre, mais la plupart du temps, on y exige certaines informations, mais on ne dicte pas comment les organiser et les présenter. En effet, comme on veut susciter les suggestions des candidats, il faut les encourager à exprimer leurs idées librement et donc laisser une certaine flexibilité à l'appel d'offres. Cependant, comme l'évaluation des offres résultant de cet appel s'effectue sur une base comparative, celles-ci doivent être de teneur comparable. Il faut donc fournir aux répondants certaines lignes directrices relatives à la fois au contenu et au format de leurs réponses, au moins dans des limites larges, afin de s'assurer de conserver un certain degré d'uniformité dans le produit final.

Il est évident que la nature de l'information fournie dans l'appel d'offres influera sur les réponses qui y seront apportées. Malgré l'importance de la spécification des modalités de présentation de l'offre, l'exposé du projet s'avère sans contredit l'élément le plus critique à cet égard. Aucun autre point n'a autant d'influence sur les résultats obtenus au moyen de cette procédure. C'est l'élément central de toute sollicitation; s'il est mal conçu, il engendrera des réponses mal conçues. Deux caractéristiques importantes distinguent les bons exposés des mauvais :

- trop de détails; trop d'importance accordée aux idées du client, certaines étant biaisées;
- trop peu d'information; l'exposé est vague, rendant difficile la formulation d'une réponse convenable.

Un bon énoncé se trouve à mi-chemin entre ces deux extrêmes. D'une part, il formule très clairement le besoin ou le problème ainsi que l'objectif principal de l'intervention, ne laissant aux répondants aucun doute à ce propos. D'autre part, il sollicite leurs idées, suggestions et recommandations, en leur allouant suffisamment d'espace pour les exprimer (Holtz, 1989).

Certaines informations pertinentes peuvent être confidentielles et l'on peut ne pas vouloir les divulguer. Néanmoins, les exposés les plus complets incluent normalement les éléments de base suivants :

- une description claire et complète du besoin ou du problème, formulée en termes aussi objectifs que possible;
- un résumé de tous les faits disponibles sur lesquels se fonde le besoin ou le problème (c'est-à-dire les symptômes);
- toutes les données nécessaires à une réponse convenable (plans, rapports, etc.);
- une description des contraintes, conditions spéciales, préférences ou autres qui influenceront sur le travail à accomplir et donc sur la réponse à la demande;
- une description claire du principal produit final attendu (par exemple rapport final ou présentation verbale);
- une description claire des produits intermédiaires (rapport intermédiaire ou plan d'un document);
- un calendrier des principales étapes ou événements du projet.

7.3.2 Les entretiens exploratoires

S'il y a la moindre possibilité de le faire, il faudrait prévoir des entretiens préliminaires avec les consultants invités à présenter des offres. La portée, les procédures et les conditions générales devraient leur en être soigneusement expliquées. Grâce à ces entretiens, les consultants parviendront à comprendre le besoin et les intentions du client beaucoup mieux que ne le permettraient de longues communications écrites. Celui-ci obtient également des renseignements utiles au sujet d'éventuelles difficultés inhérentes aux offres, et peut évaluer de façon plus réaliste les résultats à en attendre et le calendrier à suivre. Ces entretiens font souvent apparaître la nécessité d'affiner la demande avant de procéder à l'appel d'offres.

Les entretiens préliminaires peuvent s'adresser à un groupe de candidats – et sont alors dénommés « conférences d'avant appel d'offres » – ou à chacun d'entre eux individuellement. Bien menés, les entretiens individuels peuvent donner des résultats plus satisfaisants qu'une conférence. Il faut cependant veiller à leur donner une base comparable, en fournissant à chaque candidat les mêmes renseignements et en leur posant essentiellement les mêmes questions, sinon ils ne bénéficieront pas des mêmes conditions d'élaboration des offres, et il sera très difficile de déterminer si les points forts de certaines d'entre elles témoignent des compétences du candidat ou d'un avantage tiré de renseignements communiqués à lui seul au cours de l'entretien exploratoire.

7.3.3 Les inconvénients et les avantages

Les opinions des auteurs diffèrent largement quant à la valeur de l'appel d'offres comme source de recrutement des cabinets-conseils. De façon générale, les auteurs américains se révèlent très favorables à cette procédure, considérant que les clients n'y recourent pas assez souvent (Holtz, 1989), soulignant ses nombreux avantages (Greenbaum, 1990; Holtz, 1989) et mentionnant que plusieurs organisations trouvent qu'il s'agit là de la façon la plus efficace de choisir des consultants (Greenbaum, 1990). Les auteurs français se révèlent plus réticents à cet égard.

Selon Klépal et Tailhan (1989, p. 66) :

L'une des procédures les plus détestables que nous connaissons est celle qui est, malheureusement, souvent pratiquée dans la fonction publique : l'appel d'offres. Procédure détestable à double titre :

- *les tenants de cette pratique font peu de différences entre la passation d'un marché de fournitures diverses et la négociation d'une prestation de service;*
- *l'importance de la qualité de la relation humaine est presque complètement niée par une démarche semblable, dans laquelle nous sommes tentés de voir l'expression d'une réelle incompétence face aux relations entre personnes.*

Ces critiques peuvent se révéler justes si le client ne procède pas à des rencontres avec les quelques candidats sélectionnés à la suite de l'évaluation de leur offre, et attribue le contrat au plus méritant (généralement le moins dispendieux!), sans tenir compte d'autres critères que ceux relatifs aux offres. Mais ça n'est pas toujours le cas. Souvent, de telles rencontres font suite à une présélection, permettant ainsi de prendre en compte non seulement les aspects relationnels de l'intervention, mais également d'autres critères. La procédure d'appel d'offres constitue alors une source de recrutement des plus valables.

L'appel d'offres permet en effet de soumettre un projet à un grand nombre de candidats sans avoir à les rencontrer individuellement. Souvent, il fournit ainsi une information technique très valable quant à la façon de résoudre le problème et aux coûts qui s'y rattachent. L'appel d'offres assure en outre que toutes les offres seront faites selon les mêmes paramètres, ce qui facilite de beaucoup leur évaluation. Certaines organisations croient que cette procédure augmente également leurs chances d'obtenir le meilleur prix pour le travail à effectuer, étant donné l'aspect compétitif de l'appel d'offres. D'autres croient que cette procédure favorise une autosélection, car seuls les cabinets à la fois qualifiés et intéressés à réaliser le projet se donneront la peine d'y souscrire (Greenbaum, 1990; Holtz, 1989).

Cette procédure présente par contre quelques désavantages. Certains cabinets refusent de répondre à des appels d'offres à moins qu'ils ne connaissent l'organisation qui l'émet et savent que cette procédure vise à assurer l'équivalence du contenu des offres parmi un groupe choisi de candidats hautement qualifiés. Ils considèrent qu'autrement, la probabilité d'être choisis est trop faible, et préfèrent consacrer leur temps à des activités plus assurées. D'autres trouvent que les appels d'offres les obligent à fournir plus d'informations que l'organisation n'en a vraiment besoin pour choisir un cabinet, et ont comme politique de ne pas y souscrire (Greenbaum, 1990). Cette réticence des cabinets à répondre à des appels d'offres peut biaiser le recrutement en éliminant certains candidats qualifiés.

Quelques avantages de la procédure par appel d'offres :

- élargissement des partenaires potentiels et ouverture plus large des choix;
- exigences de la rédaction et de la formalisation conduisant à plus de précision, de rigueur et de clarté;
- amélioration de la qualité de la demande et par voie de conséquence de la qualité de l'offre;
- structuration du projet par le demandeur et non par l'offreur;
- dépouillement et comparaison des offres facilités du fait de leur formatage en fonction des exigences du client (informations demandées, contraintes à respecter, etc.);
- obligation de réfléchir au besoin avant de choisir un consultant.

Quelques limites de la procédure par appel d'offres :

- repose sur une vision essentiellement « positiviste » de la consultation et tend ainsi à minimiser le caractère de co-construction de l'intervention (autant dans la formalisation du besoin que dans le déroulement de la mission);
- tend à transférer la logique client/fournisseur à l'univers de la prestation intellectuelle, en considérant le consultant davantage comme un vendeur de solutions clefs en main que comme un réel partenaire impliqué dans une démarche d'analyse de la problématique conduisant à une résolution spécifique propre à l'organisation;
- oblige l'entreprise à adopter parfois des pratiques plus souples de contournement : c'est le cas lorsque pour un appel d'offres, cette dernière a déjà choisi son consultant mais qu'elle est tenue de le faire mettre en concurrence par l'externe. Il s'agit alors d'un « faux choix ».
- est très coûteuse et dévoreuse de temps pour la majorité des cabinets de taille moyenne (le temps pris pour l'élaboration de la proposition est très conséquent et rarement facturé);
- favorise les cabinets ayant une taille critique permettant de répondre;
- n'empêche pas les pratiques douteuses;
- le choix final du cabinet étant effectué en groupe restreint de décideurs aux enjeux variés, elle s'apparente plus à une décision administrative de « recherche de satisfaction ou d'acceptabilité mutuelle » qu'à une décision rationnelle, c'est-à-dire cherchant à trouver le meilleur cabinet ou la meilleure proposition dans l'absolu.

Adapté de Noyé et Verne (1991) in Gilbert et Lancestre, 2008, p. 83

7.4 L'offre de service

L'offre de service peut faire suite à un appel d'offres ou à une rencontre préliminaire avec un client. Dans ce dernier cas, le consultant s'entend généralement avec celui-ci, à la fin de la rencontre, sur la plupart des éléments constitutifs de l'offre. Le consultant peut aussi prendre contact avec le client quelques jours plus tard pour s'assurer d'une vision commune à ce propos. Nous indiquons ci-dessous le contenu habituel des offres de service et leurs diverses modalités de présentation.

7.4.1 Le contenu

Le contenu des offres de service varie selon les particularités de la demande du client et selon les particularités de l'offre. Nonobstant ces particularités, une offre de service contient toujours essentiellement deux propositions : une proposition technique et une proposition financière. Celle-ci est parfois présentée dans un document séparé, afin de distinguer l'évaluation de ces deux aspects.

La proposition technique

La proposition technique se subdivise généralement en cinq sections :

1. contexte du projet et mandat des consultants;
2. méthodologie et plan de travail;
3. produits remis au client;
4. équipe proposée;
5. échéancier.

Dans la première section, le soumissionnaire explique le contexte du projet (problématique et objectifs) et précise son mandat. La problématique doit servir à démontrer que le candidat a bien saisi le problème ou le besoin exprimé, en le décrivant très précisément et en soulignant les principaux facteurs critiques qui s'y rapportent. Par ailleurs, l'énoncé des objectifs doit clairement indiquer ce qui sera fourni (produits ou services)

tout au cours du projet ou à sa toute fin. Ces objectifs devraient être présentés par ordre croissant de spécificité, du plus général au plus spécifique. Ils devraient être précis, réalistes et mesurables. L'énoncé des objectifs devrait normalement déboucher sur le mandat du soumissionnaire, c'est-à-dire son rôle dans l'atteinte de ces objectifs. Cette section doit d'une part restituer ce que le client a formulé dans l'appel d'offres ou lors de la rencontre préliminaire avec le candidat, mais doit d'autre part démontrer que celui-ci a analysé attentivement la situation afin d'y répondre le mieux possible.

Dans la deuxième section, le soumissionnaire explique de quelle façon il s'y prendra pour réaliser les objectifs du projet. Il y expose en termes généraux les méthodes, les techniques et les instruments qu'il emploiera pour réaliser son mandat. Il fournit un plan d'action qui aide à justifier les ressources humaines et matérielles nécessaires pour réaliser le projet, ainsi que les coûts et le temps à y consacrer. Il décrit les rôles et les responsabilités à la fois de l'équipe de consultants et du client. Cette section peut contenir un ordinogramme de réalisation du projet, c'est-à-dire un schéma présentant la séquence logique de réalisation de ses différentes tâches ou activités. Il peut aussi contenir un organigramme, c'est-à-dire un tableau schématique des diverses ressources mises sur pied par le cabinet-conseil pour réaliser le projet, et leurs rapports mutuels. S'il y a lieu, ce tableau indique également les ressources professionnelles et techniques du client qui fourniront un appui ponctuel ou participeront à certaines de ses étapes.

Dans la troisième section, le soumissionnaire décrit les produits remis au client tout au cours du projet ou à sa toute fin seulement. Il peut s'agir uniquement de rapports intérimaires et d'un rapport final, de guides, de documentation ou autres.

Dans la quatrième section, le soumissionnaire présente l'équipe proposée :

- présentation du cabinet (compétences et expérience);
- équipe proposée;
- présentation de l'équipe (curriculum vitae abrégés et expérience pertinente);
- répartition du temps par composante.

Dans la cinquième section, le soumissionnaire fournit l'échéancier de réalisation du projet. Celui-ci débute toujours avec une date présumée de départ et se termine à la date fixée par le client. Cette section contient généralement un tableau indiquant la succession des activités dans le temps (diagramme de Gantt ou autre).

La proposition financière

Cette section présente une estimation des coûts de réalisation du mandat, selon les conditions et les modalités exprimées par le client. Elle comprend généralement un texte d'introduction présentant les principaux paramètres ayant prévalu à la préparation de l'offre : bases de calcul pour l'établissement des honoraires, bases de calcul pour l'établissement des frais de déplacement et d'hébergement, etc.

TABLEAU 7.1

Récapitulatif d’une proposition financière par postes budgétaires

Poste budgétaire	Coût	Sous-total
1. Honoraires		
1.1 Associés		
1.2 Consultant principal		
1.3 Consultants juniors		
2. Autres frais		
2.1 Frais de production du matériel écrit		
• révision linguistique		
• traduction		
2.2 Frais afférents		
• impression, numérisation		
• messagerie, interurbains		
• déplacements		
Total (avant taxes)		

Il existe deux façons principales de présenter la proposition financière : par postes budgétaires ou au regard du cheminement critique des activités du projet. Lorsqu’elle est présentée par postes budgétaires, on utilise généralement un tableau à double entrée dans lequel on retrouve, dans la colonne de gauche, les divers postes budgétaires concernés par le projet (honoraires, déplacements, communications tarifées, matériel, etc.) et, dans la colonne de droite, les coûts afférents à chacun de ces postes. On peut également ajouter une colonne pour donner plus de détails sur les postes budgétaires afin d’en faciliter la compréhension par le client. Le tableau 7.1 fournit un récapitulatif de ce type de proposition financière.

Comme l’indique le tableau 7.2, lorsqu’on présente la proposition financière au regard du cheminement critique des activités, on utilise un tableau à entrées multiples, où l’on retrouve toujours dans la colonne de gauche les postes budgétaires, mais où les autres colonnes servent à préciser les coûts de chacun de ces postes au regard des principales activités du projet.

TABLEAU 7.2

Récapitulatif d’une proposition financière en regard du cheminement critique des activités

Poste budgétaire	Phase I : travaux préliminaires		Phase II : Production du matériel		Phase III : rapport final
	Composante A Analyse préliminaire	Composante B Planification de la production	Composante A	Composante B	
Honoraires					
Associés					
Consultant principal					
Consultants juniors					
Production du matériel					
Rédaction					
Révision/traduction					
Impression					
Autres frais					
Déplacements					
Messagerie					
Sous-total					
Sous-total par phase					

7.4.2 Les modalités de présentation

Certaines organisations préfèrent de brèves offres de service n’exposant que les grandes lignes de l’intervention; d’autres se contentent d’une proposition verbale suivie d’une lettre de confirmation si celle-ci est acceptée; d’autres par contre privilégient une proposition détaillée. Mais, de la même façon que pour les appels d’offres, il s’agit principalement de différences quantitatives plutôt que qualitatives; essentiellement, les offres de service contiennent toujours les mêmes éléments de base.

Chacune des modalités de présentation des offres a ses avantages. L’offre abrégée permet au client de vérifier l’étendue et le coût du projet beaucoup plus rapidement, sans avoir à parcourir des masses de papier. Cette procédure s’avère également beaucoup moins coûteuse en temps et en argent pour le consultant. Quant à la proposition verbale, elle avantage certains consultants qui sont plus convaincants verbalement que par écrit. L’offre de service détaillée est certainement plus coûteuse à la fois pour le soumissionnaire et pour le client, mais elle permet à ce dernier de vérifier à quel point le candidat sait communiquer ses idées par écrit. Comme une grande partie du travail des consultants est présentée sur papier, c’est une habileté que les clients valorisent. La proposition détaillée favorise également une compréhension approfondie du travail à effectuer. Elle facilite en outre une communication appropriée de son contenu à d’autres membres de l’organisation qui auront à se prononcer sur ce sujet. La proposition détaillée sert aussi de police d’assurance, puisqu’elle fournit un plan de travail élaboré et en précise l’ampleur. En conséquence, elle permet de mieux évaluer les coûts du projet.

Assez souvent, les offres de service abrégées sont présentées sous la forme d’une lettre, tandis que les propositions détaillées prennent la forme d’un document très structuré d’apparence très simple ou, à l’inverse, très recherchée, selon l’identité corporative du cabinet. Dans le cadre d’une proposition détaillée, on trouvera généralement, outre les pages couvertures, une table des matières ainsi qu’un résumé administratif et une lettre d’accompagnement servant à mettre en évidence les points saillants de l’offre. Dans certains cas, elle peut inclure certaines clauses contractuelles spéciales.

Lorsque l’offre de service ne fait pas suite à un appel d’offres, le soumissionnaire peut en remettre une version préliminaire au client afin d’obtenir ses commentaires et suggestions avant de la compléter. Cela augmente les possibilités que l’offre corresponde exactement aux besoins et aux attentes du client et favorise sa collaboration avec le consultant. Le client peut par ailleurs exiger que les offres des finalistes soient présentées verbalement à certains membres de l’organisation (présentation communément appelée « pitch ») avant de procéder au choix du cabinet qui réalisera le projet.

7.5 La rencontre

La première rencontre entre un client et un consultant peut faire suite à une offre de service ou la précéder. Lorsqu'elle lui fait suite, elle a généralement pour but d'en négocier les termes, afin d'en arriver à l'établissement d'un contrat. On pourrait alors la qualifier de rencontre « contractuelle ». Lorsqu'elle précède une offre, elle a plutôt pour but d'explorer les possibilités de collaboration entre un cabinet-conseil et une organisation cliente. On pourrait alors la qualifier de rencontre « exploratoire ». Advenant une décision positive à cet égard, le consultant formulera une offre de service dont il négociera les termes lors de rencontres « contractuelles ».

La plupart des auteurs ne distinguent toutefois pas ces deux types de rencontres et assimilent la première rencontre entre un client et un consultant à son entrée dans l'organisation cliente, en faisant de cette entrée la première étape du processus de consultation (Lescarbeau *et al.*, 2003).

*Le terme [entrée] est utilisé dans son sens temporel (début, commencement), plutôt que dans son sens spatial (passage de l'extérieur à l'intérieur; pénétration dans un lieu). L'entrée est le premier processus que le consultant doit gérer; c'est aussi le point de départ d'une intervention dont la durée peut être plus ou moins longue. À ce stade, l'introduction du consultant au sein du système n'a généralement pas encore eu lieu; dans certains cas, toutefois, les deux événements coïncident (Lescarbeau *et al.*, 2003, p. 75).*

Lescarbeau et ses collègues établissent cependant une telle distinction en associant la rencontre exploratoire aux étapes de l'entrée du consultant dans l'organisation, et la rencontre contractuelle aux étapes du contrat, les deux premières étapes de leur modèle d'intervention. Gallessich (1983) formule une distinction encore plus fine en présentant l'entrée d'un consultant dans une organisation comme un processus en quatre étapes, dont chacune est conditionnelle à la réussite de l'étape précédente :

1. l'exploration préliminaire (rencontre exploratoire);
2. la discussion du contrat (rencontre contractuelle);
3. l'entrée physique dans l'organisation lors du début du travail;
4. l'entrée psychologique caractérisée par une confiance accrue dans le consultant.

7.5.1 Les préliminaires

La rencontre préliminaire peut concerner soit un consultant en particulier, soit un cabinet-conseil présélectionné par le client. Dans ce dernier cas, la rencontre s'effectuera avec un ou des représentants de ce cabinet et portera sur les compétences et expériences de ce cabinet et des consultants qui seront affectés au projet plutôt que sur celles de l'interlocuteur du client. Ce dernier devrait par la suite rencontrer également le ou les consultants susceptibles de réaliser le mandat, afin de vérifier leurs compétences et leurs possibilités de travail en commun.

Lorsque le client connaît plusieurs consultants ou plusieurs cabinets, il procède généralement à une présélection fondée sur leur réputation ou sur une vérification des références à leur sujet, dans le but de restreindre les rencontres exploratoires à quatre ou cinq candidats (voire moins). La rencontre avec le représentant de chacun des cabinets fait généralement suite à une communication téléphonique, au cours de laquelle le représentant de l'organisation cliente a invité soit un consultant, soit un ou plusieurs membres de son cabinet à une rencontre ultérieure et lui en a brièvement exposé les motifs. Dans ce dernier cas, le consultant s'assurera du statut de la personne ou des personnes à rencontrer, afin de déléguer à la rencontre des interlocuteurs de niveaux comparables à ceux de ces personnes. Dans tous les cas, le consultant tâchera de rencontrer la personne qui autorisera le mandat, puisqu'il est plus avantageux pour lui de communiquer directement avec la personne qui dispose du pouvoir de décision. Pour sa part, s'il n'a pas déjà ces documents en sa possession, le client demandera à son interlocuteur de lui transmettre, préalablement à la rencontre, un prospectus de son cabinet et éventuellement le curriculum vitae de la ou des personnes qu'il rencontrera, s'il s'agit des personnes susceptibles de travailler au projet en question.

Afin d'en tirer le plus grand profit, cette rencontre doit en effet être soigneusement préparée tant par le client que par le consultant. Le client révisera le prospectus ou le dossier de préqualification du cabinet sélectionné pour cette rencontre, ainsi que les curriculum vitae des consultants concernés. S'il ne l'a pas déjà fait, il rédigera une description succincte du problème dont il veut entretenir son interlocuteur ainsi que du mandat qu'il désire lui confier. S'il a prévu effectuer des rencontres avec divers candidats, il les fixera à des intervalles assez rapprochés, afin d'en comparer plus justement les résultats.

Le consultant s'efforcera pour sa part de se renseigner sur son client potentiel : histoire de l'organisation, objectifs, localisation, succès ou échecs passés, personnels, associations patronales ou syndicales, etc. Si cela est possible, il essaiera, à partir des données recueillies lors de la communication téléphonique avec le client, de mieux circonscrire le problème et d'évaluer comment il pourrait y répondre avec les moyens dont il dispose.

Les diverses données recueillies par le client et par le consultant lors de cette étape préliminaire guideront les discussions lors de leur rencontre.

7.5.2 Le lieu

La rencontre préliminaire se tient généralement chez le client ou dans un endroit neutre, un restaurant le plus souvent. Le fait qu'elle ait lieu chez le client met en évidence l'aspect travail de la relation et permet au consultant d'observer l'environnement et les processus interpersonnels des membres de l'organisation cliente. Certains clients préfèrent toutefois le caractère neutre et informel d'un restaurant. Ils considèrent qu'une rencontre dans un tel lieu les engage moins, et leur donne plus de contrôle sur les conséquences de l'entrevue. Si l'une ou l'autre des parties décidait de ne pas poursuivre l'exploration, il lui sera plus facile de le faire si la rencontre s'est déroulée ailleurs que dans un environnement d'affaires.

7.5.3 Les objectifs

Comme la rencontre exploratoire a pour but d'examiner les possibilités de travail conjoint entre un cabinet-conseil et une organisation cliente, le représentant de chacune de ces entités a des objectifs qui lui sont propres lors de cette rencontre, mais partage également avec son interlocuteur plusieurs objectifs communs, plus ou moins explicites de part et d'autre.

Les objectifs propres au représentant de l'organisation cliente

- Vérifier les compétences du cabinet ou du consultant.
- Connaître ses conditions de travail.

Les objectifs propres au représentant du cabinet-conseil

- Établir une relation de confiance.
- Identifier les personnes concernées par l'intervention.
- Préciser les caractéristiques de l'organisation cliente.

Les objectifs communs aux deux parties

- Clarifier la nature du problème et de ses solutions.
- Négocier le type et les modalités de l'intervention.
- Vérifier les possibilités de travail en commun.
- Décider de la pertinence de poursuivre la démarche.

7.5.4 Le déroulement

La collecte des informations nécessaires à l'atteinte de ces objectifs peut requérir plus d'une rencontre et nécessiter la présence de plusieurs membres de l'organisation et de plus d'un consultant. Habituellement, une rencontre d'une heure et demie à deux heures suffit.

7.5.5 Le contenu

La rencontre commence souvent par une clarification des objectifs de l'entrevue, une énumération des sujets à couvrir et la détermination du temps à lui accorder. Elle porte ensuite sur les objectifs de chacune des parties à cette rencontre.

La vérification des compétences du cabinet ou du consultant

La vérification des compétences du cabinet ou du consultant, selon le cas, sera le prochain point à l'ordre du jour. Préalablement à cette entrevue, le client a généralement révisé les curriculum vitæ des consultants concernés. Cependant, à moins qu'il ne les connaisse très bien, il est préférable d'obtenir des informations additionnelles. Une brève présentation orale de leurs lettres de créance est souvent désirable. Le client peut vouloir « entendre » le consultant discuter de son expertise et de ses expériences ou de celles de son cabinet, et se servir de cette présentation pour lui poser certaines questions sur ses compétences, son style, ses méthodes de travail, ses valeurs, ses politiques à propos de la confidentialité, etc.

La clarification de la nature du problème et de ses solutions

Les besoins du client sont, bien entendu, le point prioritaire à l'ordre du jour. Bien qu'ils ne soient pas détaillés et découpés de cette façon, le consultant a généralement quatre sous-objectifs principaux par rapport à ce point : 1) distinguer la demande et la situation initiale; 2) distinguer la demande apparente et la demande latente; 3) recadrer ou élargir la problématique; 4) confronter et partager son cadre de référence avec celui du client.

1) La distinction entre la demande et la situation initiale

Lorsque le client commence à exprimer ses besoins au consultant, celui-ci s'aperçoit souvent que son interlocuteur ne décrit pas un problème, mais demande plutôt une intervention particulière, en fondant sa requête sur un diagnostic implicite sur les causes de son problème et sur des postulats relatifs aux moyens appropriés de le résoudre (Gallessich, 1983). Par exemple, un client demandera un programme de formation au leadership pour ses cadres intermédiaires parce qu'il a constaté une baisse de productivité chez son personnel. Ce faisant, le client a posé implicitement un diagnostic (la baisse de productivité est causée par un manque de leadership chez les cadres intermédiaires), et prescrit un traitement (un programme de formation).

Or, il est fort possible que ce diagnostic soit inexact et le traitement suggéré inapproprié. Le consultant se trouve donc face à un dilemme. Doit-il répondre à la demande du client même si elle ne lui semble pas nécessairement pertinente, en considérant que ceci lui fournira un point d'entrée à partir duquel il pourra éventuellement établir un contrat plus significatif, ou doit-il refuser de s'engager dans une telle intervention?

Certains consultants choisissent la première solution, sauf si l'intervention requise leur apparaît tout à fait inappropriée, voire destructrice dans certains cas.

Le client arrive souvent avec son propre objectif, parfois même avec la solution! Il a longuement réfléchi à la situation avant de faire appel au consultant, qu'il appelle en désespoir de cause. Une première analyse peut révéler un symptôme, plutôt qu'une cause; un enjeu personnel plutôt qu'organisationnel; un objectif départemental plutôt que corporatif; ou encore un objectif secondaire plutôt que prioritaire. [...] Le consultant doit d'abord clarifier la situation et parfois même recadrer la demande initiale du client pour s'assurer de [sa] pertinence (Roy, 2008, p. 40).

C'est probablement pourquoi la plupart des consultants préfèrent essayer d'établir dès le début un processus interactif et coopératif avec leur client potentiel (Gallessich, 1983). Pour ce faire, le consultant doit nécessairement suivre le cheminement parcouru par le client de la situation initiale à la demande exprimée. Il demandera donc à ce dernier de préciser la nature du problème rencontré, d'en tracer l'historique, de décrire toute tentative antérieure pour le résoudre, d'expliquer les liens qu'il établit entre ce problème et sa requête. « Il est de la responsabilité du consultant de poser les bonnes questions pour comprendre la situation, le client et l'organisation » (Roy, 2008, p. 35).

Les réponses à ces questions permettront tout d'abord au consultant de se former sa propre perception de la situation. Elles lui permettront ensuite d'établir le processus coopératif désiré, en partageant avec son interlocuteur ses premières réactions et en lui suggérant éventuellement d'autres enchaînements possibles entre les événements, qui l'inciteront peut-être à reconsidérer l'action qu'il prévoyait.

2) La distinction entre la demande apparente et la demande latente

Lorsque le client commence à exprimer ses besoins au consultant, celui-ci ne fait toutefois pas que distinguer la demande formulée par le client de la situation initiale qui l'a provoquée ou encore le problème qui l'a engendrée; il essaie aussi de discerner les demandes latentes qui peuvent sous-tendre la demande apparente du client. La demande d'aide a en effet une multitude de significations possibles. Par exemple, un client peut demander de l'aide dans le but avoué de promouvoir de meilleures communications entre différentes parties de l'organisation et dans le but inavoué de faire taire les insatisfactions de ses membres, ou encore de gagner une compétition avec d'autres membres (Tremblay, 1973). À la suite d'une enquête auprès de 40 consultants, Bottin déclare : « Tous les consultants rencontrés ont en commun de penser que la demande apparente du client cache une demande l'attente » (1991, p. 56).

[Leurs témoignages] laissent à penser que le dirigeant peut être incité à mener une action spécifique pour des raisons stratégiques qui lui sont propres. Tantôt, il estimera nécessaire de leurrer certaines personnes, tantôt, il cherchera à conforter la place qu'il occupe, parfois il voudra mettre en difficulté ses rivaux (Bottin, 1991, p. 27).

Or, explique cet auteur, comme les clients ne font pas immédiatement confiance au consultant, ils ne lui disent pas tout. Ainsi, ils font rarement état de leurs préoccupations stratégiques, alors que pourtant elles existent, mais comme elles sont souvent peu avouables, elles restent dans le non-dit. En conséquence, ils rationalisent la plupart de leurs demandes en invoquant des dysfonctionnements organisationnels, alors qu'au cours de l'intervention d'autres motifs plus significatifs apparaissent.

3) L'élargissement ou le recadrage de la problématique

Ces distinctions entre la demande et la situation initiale et entre la demande apparente et la demande latente servent également à recadrer ou à élargir la problématique formulée par le client. Tous les consultants considèrent en effet que leurs clients « formulent une problématique rétrécie » (Bottin, 1991, p. 54), non seulement parce qu'ils ont tendance à formuler une demande plutôt que de décrire un problème et à masquer les véritables raisons de cette demande, mais pour diverses autres raisons (Holtz, 1989; Kubr, 1978; Rolland, 1981) :

- ils méconnaissent leur problème et les solutions à y apporter;
- ils avancent d'emblée des solutions sans s'interroger sur leur pertinence;

- ils ont tendance à définir les problèmes en fonction de leurs intérêts, de leur formation et de leurs expériences, et à concevoir les solutions avec les mêmes perspectives;
- leurs demandes sont influencées par certains facteurs culturels (théories et pratiques à la mode) ou socioéconomiques (récession, inflation, etc.);
- leur position dans l'organisation engendre une vision particulière de la réalité, qui agit comme un filtre qui colore leur demande d'intervention, les empêchant de tenir compte de toutes les données de la situation;
- fréquemment, ils sont eux-mêmes trop profondément impliqués dans une situation particulière pour pouvoir la considérer de façon objective et en évaluer correctement l'ampleur et la profondeur;
- parfois, ils ont eux-mêmes créé le problème par leurs actions passées, et peuvent se refuser à admettre l'existence de certains de ses aspects, préférant laisser le consultant les découvrir lui-même;
- ils sont prisonniers des représentations qu'ils ont du savoir-faire des consultants, et formulent leurs demandes en fonction des compétences qu'ils leur prêtent.

Le consultant propose donc au client d'attendre d'avoir amassé un certain nombre de données qui sont nécessaires pour poser un diagnostic éclairé, et d'avoir envisagé diverses pistes d'intervention avant de considérer une solution particulière. Il lui propose en somme une démarche fondée sur un diagnostic déductif plutôt qu'inductif.

Selon Roy (2008, p. 25) :

Le consultant doit recueillir, digérer et organiser l'information. Sa définition de la situation sera compréhensible et significative pour le client si celui-ci la reconnaît comme le reflet de ce qui se vit dans son organisation, si elle lui permet de mettre des mots sur un problème qui lui apparaissait plus ou moins abstrait, et surtout, si elle fait émerger une solution. D'autre part, cette définition aura du sens pour le consultant si elle lui permet de dessiner une ébauche de son intervention.

Or, cette démarche ne convient pas nécessairement au client. En effet, la plupart du temps, les clients ne sont pas demandeurs de diagnostic. De fait, les résultats de l'enquête de Bottin montrent qu'ils le sont dans un seul cas : lorsqu'ils ne comprennent pas l'origine de la situation. Dans tous les autres cas, ils réclament une implication du consultant dans l'action. « Il [le client] formule une demande de résolution de problème. Plus encore, il cherche un allié capable de s'investir à ses côtés pour l'aider à résoudre, voire à prendre en charge les problèmes sociaux » (Bottin, 1991, p. 50).

La plupart du temps, le consultant ne peut pour sa part s'engager dans l'action sans avoir procédé à un diagnostic, non seulement parce qu'il met systématiquement en doute la demande du client, mais parce qu'il est extérieur au problème posé. Il ignore tout de la situation dans laquelle on lui demande d'intervenir. Or, pour intervenir, il a besoin d'apprécier la production, le matériel technique, la situation financière, les gestionnaires, les salariés, le climat, les dysfonctionnements, etc. Le diagnostic a pour but de rendre intelligible la situation.

4) La confrontation et le partage des cadres de référence

Le consultant s'efforce donc de faire évoluer la demande du client à travers une « confrontation ». Cette confrontation concerne non seulement leur compréhension réciproque du problème, mais plus largement et plus fondamentalement leur cadre de référence respectif, c'est-à-dire tout d'abord leur vocabulaire et ensuite leurs concepts et leurs valeurs, principalement par rapport à la nature humaine, à l'organisation idéale et au rôle que devrait jouer le consultant auprès de l'organisation (Bottin, 1991; Raimbault et Saussois, 1983).

Au cours de l'échange, à la fois le consultant et le client utiliseront probablement des termes peu familiers à leur vis-à-vis. Si le premier est un adepte de l'approche systémique, il parlera de système, de sous-systèmes, d'acteurs, de circuits, termes dont le client peut n'avoir qu'une vague notion. Celui-ci emploiera quant à lui des abréviations pour désigner certaines entités de l'organisation ou encore des termes consacrés pour caractériser certaines procédures, qu'il lui faudra expliquer au consultant. L'un et l'autre doivent donc partager un vocabulaire commun avant de pouvoir partager une intervention.

Mais il ne suffit pas de s'entendre sur les mots. Il faut aussi s'entendre sur le « dessous des mots », selon l'expression de Raimbault et de Saussois :

Ce que les Anglo-Saxons appellent le partage des concepts; ce partage est une opération difficile dans la mesure où les mots résonnent différemment pour chacun : pouvoir, contrôle, satisfaction, motivation, participation, rémunération, collaboration, effort. Les croyances, les convictions personnelles, les leçons de l'expérience se mêlent inextricablement aux faits observés (1983, p. 195-196).

Plus fondamentalement, les concepts sous-tendent des valeurs qu'il faudra également confronter et partager. Ainsi, la baisse de productivité peut avoir pour le client une connotation affective : « Les gens ne veulent plus travailler parce qu'ils sont démotivés »; et pour le consultant, une connotation technique : « C'est l'organisation du travail qui est en cause ». Le client demandera alors un programme de formation au leadership pour les cadres, afin d'améliorer leurs capacités à mobiliser le personnel, tandis que le consultant suggérera une analyse et une redéfinition des tâches. Ce faisant, l'un et l'autre ont exprimé des valeurs divergentes quant à la nature humaine, à l'organisation idéale et au rôle du consultant.

Dès le premier contact, le consultant est donc responsable d'exprimer clairement ses propres valeurs et de sensibiliser le client à tout conflit significatif possible entre leurs valeurs respectives. Selon O'Neill et Trickett (1982), ce ne sont pas les caractéristiques personnelles des consultants, leur formation, les modèles auxquels ils se réfèrent ou les techniques qu'ils emploient qui s'avèrent les plus importants en consultation, mais bien l'appariement entre leurs valeurs et celles de l'organisation cliente¹. Bien qu'un accord complet à cet égard soit irréaliste et serait d'ailleurs improductif, un certain degré de compatibilité est essentiel dans la perspective d'un travail commun fructueux.

Les conflits entre les valeurs peuvent toutefois n'être pas immédiatement apparents, particulièrement pour des consultants et des clients inexpérimentés. Parfois, de tels conflits s'expriment de façon très subtile et se révèlent fort difficiles à identifier et à expliquer. Des dissonances importantes peuvent par contre apparaître dès la période exploratoire et soulever des questions quant à la pertinence de poursuivre la démarche.

Les consultants répondent différemment à des conflits entre les valeurs. Certains acceptent néanmoins de s'engager dans une intervention, croyant que l'aide et l'information fournie au client permettra de minimiser leurs conflits. D'autres refusent de travailler dans de telles conditions.

Cependant, même lorsque la confrontation ne soulève pas de conflit majeur, elle fait toujours apparaître des problèmes de communication entre les interlocuteurs, problèmes au regard du vocabulaire, des concepts et des valeurs. Pour résoudre ces problèmes et en arriver à un partage de leurs cadres de référence respectifs, non seulement le client, mais aussi le consultant doivent les transformer partiellement.

Le consultant doit aussi se préparer à corriger son point de vue. Le client et le consultant doivent donc considérer la définition finale du problème comme le résultat conjoint du travail préparatoire à l'intervention (Kubr, 1978, p. 27).

Il existe toutefois une différence importante entre les secteurs public et privé à cet égard.

La différence majeure entre les secteurs public et privé dans la définition du problème réside dans l'apport du consultant à cette définition. Dans le secteur privé, le problème est d'abord défini par le client, et est sujet à modification lorsque le consultant débute son travail. Dans le secteur public, le consultant démarre avec la définition du problème fournie par le gouvernement, et répond ensuite avec une proposition qui accepte cette définition et propose une solution. Dans le secteur public, le client a déjà défini ses besoins à partir des politiques et buts de son organisation. Les fonds disponibles et les procédures de paiement pour « le besoin » ont été déterminés et une demande de services-conseils a été formulée à partir de la définition du problème élaborée par le client. Certaines clarifications techniques peuvent y être effectuées après l'attribution du contrat, mais il n'y a généralement pas de changements majeurs apportés à la définition du problème dans le secteur public. Le consultant contribuera directement à la définition du problème dans un seul cas : lorsqu'il est sous contrat dans ce but spécifique (Stryker, 1982, p. 69).

Comment le consultant peut-il recadrer la demande du client?

(Extrait de Roy, 2008, p. 40)

Le consultant doit :

- s'assurer d'avoir bien compris ce que dit le client;
- remettre en question le lien entre la demande et les besoins organisationnels, entre les résultats attendus ou les solutions déjà envisagées et la problématique perçue;
- soumettre une autre version de la problématique, des causes ou encore de nouvelles propositions d'objectifs et de solutions que celles proposées par le client si la pertinence semble faible;
- expliquer le raisonnement qui a conduit à ce constat et à cette proposition et s'assurer que le client le comprend;
- obtenir l'accord et l'adhésion du client sur cette nouvelle version.

L'établissement d'une relation de confiance

¹ Cela se révèle d'ailleurs si vrai que l'absence de référents communs constitue l'une des causes principales du refus des clients de poursuivre la démarche amorcée lors de la rencontre exploratoire (Bahuaud *et al.*, 1987).

La confrontation et le partage des cadres de référence respectifs du client et du consultant contribuent à instaurer entre eux un climat de confiance, qui conduira éventuellement le client à dévoiler sa véritable demande, mais permet surtout d'établir dès le départ de bonnes relations de travail pour toute la durée de l'intervention. L'établissement d'un tel climat s'avère donc l'un des objectifs primordiaux du consultant lors de la rencontre exploratoire, bien que cet objectif demeure le plus souvent tacite.

Kubr considère que cette confrontation initiale et la relation de confiance qui en résulte exigent que le consultant utilise à fond ses talents de communication et de persuasion, afin que le client puisse accepter le point de vue du consultant sans avoir l'impression de perdre la face. Elles exigent en somme du consultant qu'il « gère les vibrations » entre eux (Bell et Nadler, 1979, p. 77).

Bercovitz (1977) et Bottin (1991) fournissent une analyse plus subtile de ce processus en le décrivant comme un lieu privilégié de séduction. Pour Bercovitz (1977), les débuts de l'intervention sont toujours des moments délicats où se joue la séduction mutuelle. Toute la suite de l'intervention sera marquée par la façon dont s'est nouée la relation. Il faut se rendre désirable. Les consultants qui réussissent sont forcément séducteurs. Il faut plaire. Il faut promettre implicitement autre chose que la seule réussite quant aux objectifs définis.

Se fondant sur les résultats d'entrevues menées auprès de 40 consultants, Bottin (1991) voit la séduction sur un autre plan, beaucoup plus intellectuel, et parle donc de « séduction intellectuelle ».

Le consultant fascine par son bagage théorique, sa pratique d'entreprises et de situations multiples, son entregent et la possibilité qu'il a de pouvoir travailler avec des dirigeants d'entreprises souvent importantes. Des dirigeants n'hésitent pas, par exemple, à déborder du cadre de l'intervention en demandant au cours de l'entretien l'avis du consultant sur tel livre récemment publié ou sur la prestation d'un homme politique. Un consultant affirmait même que les dirigeants « se nourrissaient intellectuellement de consultants ». Il exprimait par là que ces dirigeants entretenaient une confrontation permanente avec une multitude de consultants, confrontation qui débordait le cadre de l'intervention (p. 62).

Selon les analyses de ces divers auteurs, la relation de confiance établie lors de la rencontre exploratoire résulterait donc non seulement de la confrontation et du partage des cadres de référence respectifs du client et du consultant, mais également de certaines habiletés verbales manifestées par le consultant ainsi que de la séduction qu'il exerce sur son client, séduction fondée à la fois sur son désir de plaire et sur son bagage théorique et pratique.

La négociation du type et des modalités d'intervention

Le client et le consultant confrontent donc leur rationalité pour définir une problématique partagée. Mais selon Bottin (1991), ils vont au-delà de cette seule confrontation, car ils négocient. Les enjeux de cette négociation portent non seulement sur le diagnostic, mais sur le champ d'intervention et sur ses aspects commerciaux.

Le consultant doit en effet proposer autre chose qu'un diagnostic. Celui-ci doit déboucher sur la mise en place de structures nouvelles, de techniques différentes, de formations appropriées... En conséquence, tout un processus de négociation s'opère non seulement autour de la définition du problème, mais autour de la conception de l'intervention.

Afin de mieux identifier les préoccupations et les attentes de son interlocuteur, le consultant lui fera donc préciser le type d'intervention qu'il souhaite. Celui-ci peut lui avoir adressé une demande très générale (améliorer la productivité d'un groupe de travailleurs) ou très spécifique (concevoir un programme de formation au leadership pour les cadres). Dans les deux cas, le consultant essaiera de rendre la demande opérationnelle et de faire spécifier les résultats concrets attendus de l'intervention. Ces informations lui serviront non pas nécessairement à entériner l'intervention désirée, mais à préciser les objectifs du client et à juger de leur réalisme. Il cherchera également à savoir si une démarche a été entreprise en ce sens, afin d'éviter certains écueils.

Le client s'informerait pour sa part des méthodes que le consultant entend mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs. Comme le diagnostic n'est pas encore clairement établi, celui-ci devrait décrire une vaste gamme d'interventions potentielles, et les illustrer par des exemples concrets. La réponse des consultants varie toutefois en fonction de leur pratique. Certains privilégient un petit nombre de méthodes bien rodées auxquelles ils se réfèrent toujours, quelle que soit la situation problématique. Certains préfèrent proposer des méthodes d'intervention relativement standardisées, afin de sécuriser leurs clients. D'autres enfin font preuve d'éclectisme, chaque cas les amenant à employer la méthode qui leur apparaît la plus pertinente en l'occurrence (Bottin, 1991).

Des enjeux de nature commerciale et financière influent également sur les choix effectués tant par le client que par le consultant à cet égard. Ainsi, le client sait pertinemment qu'à chaque fois que le consultant déborde du problème initial, le coût du mandat s'élève. Le consultant sait quant à lui que l'intervention qu'il préconisera doit être cohérente avec la stratégie commerciale qu'il poursuit. « Il fait vivre un cabinet. Il sait que certaines interventions sont plus rentables que d'autres. Il a donc intérêt à les promouvoir » (Bottin, 1991, p. 65).

Les contraintes commerciales posent parfois des problèmes d'ajustement entre les produits vendus par les consultants et la demande émanant du client. Un cabinet qui a lourdement investi en matière grise dans le projet d'entreprise doit rentabiliser son investissement en plaçant un maximum de produits (Bottin, 1991, p. 66).

La santé économique du cabinet auquel il appartient donne toutefois une plus grande marge de manœuvre au consultant; il peut se permettre de refuser une intervention s'il l'estime inopportune ou vouée à l'échec.

Refuser un mandat...

(Extrait de Roy, 2008, p. 106-108)

Le refus catégorique d'un mandat est rare, mais il ne faut pas hésiter à y recourir si nécessaire. Avant de refuser définitivement un mandat, le consultant peut vouloir prendre le temps d'établir un contexte favorable ou de recadrer le mandat. Mais si, après avoir évalué la légitimité du mandat et les conditions qui permettraient de le réaliser avec succès, le consultant conclut à un risque trop élevé, il peut décider de le refuser. C'est un droit fondamental. Toutefois, il n'est pas toujours facile de le défendre.

- Avoir de solides arguments sera nécessaire pour convaincre son patron et résister à sa pression lorsque l'on veut refuser de remplir un mandat à l'interne ou au sein d'un bureau de consultants. Le travailleur autonome ne subit pas cette pression.
- La qualité et la quantité des indices et des informations obtenus sont souvent insuffisantes pour prendre cette décision, surtout après seulement quelques rencontres avec le client. Il subsiste souvent un doute raisonnable en faveur de la légitimité du mandat.
- Il faut connaître et admettre ses propres limites, dont l'incapacité à aider et la nature plus ou moins élastique de ses valeurs.
- Dire non est un défi important surtout devant la perspective de certains mandats ou devant certains clients : l'ampleur du mandat, la notoriété et la qualité du client, les à-côtés associés au mandat, etc.
- L'indépendance financière et morale du consultant est nécessaire pour lui fournir la liberté de choisir ses mandats.

[...] Mais comment refuser élégamment un mandat sans perdre sa crédibilité?

Lorsque le consultant a discuté avec le client, il aura en main les arguments pour le faire. De cette discussion peut même se dégager un accord mutuel sur le fait de ne pas poursuivre la relation d'affaires. Dans un contexte idéal, le consultant pourra expliquer les raisons de son refus, tout en respectant la position du client. Lui dire non sans raison risque de provoquer l'élaboration d'hypothèses plus ou moins près de la réalité et plus ou moins avantageuses pour le client.

Tout au long de la rencontre exploratoire, tant le client que le consultant cherchent en outre à évaluer le type de relation auquel ils peuvent s'attendre lors de l'intervention. Afin de clarifier cet aspect, le partage des responsabilités et des rôles respectifs de l'équipe de consultants et des membres de l'organisation, de même que toutes les formes de monitorat de la communication (rencontres, rapports intérimaires, etc.), doivent faire l'objet d'ententes claires et précises. Le consultant cherchera à vérifier la disponibilité du client au cours de l'intervention, son degré d'implication et d'investissement dans le projet, sa flexibilité, son ouverture aux changements possibles, son désir de travailler en collaboration et la participation des membres de l'organisation à l'identification des problèmes et à la recherche de solutions.

Il cherchera aussi à identifier tout conflit interne qui pourrait nuire au succès de la consultation. Il vérifiera la pertinence d'effectuer des entrevues exploratoires subséquentes avec d'autres personnes clés de l'organisation. Avant d'accepter un mandat, certains consultants demandent ainsi à rencontrer toute personne ou tout groupe qui pourrait s'opposer à la consultation, afin d'éviter d'être considérés comme les « hired guns » de l'administration (Gallessich, 1983).

Le client devrait pour sa part essayer de vérifier si la consultation est l'approche qui correspond le mieux à ses besoins et envisager avec le consultant d'autres solutions possibles. Si l'hypothèse de la consultation est retenue, le consultant s'informerait des contraintes temporelles (évo- cation d'un calendrier, de délais de réalisation) et financières imposées à l'intervention, afin de ne pas concevoir un projet qui déborde totale- ment le cadre prévu par le client.

On voit bien que le passage de la recherche d'une capacité d'action par le dirigeant à un accord sur la réalisation d'une intervention s'exerce par l'intermédiaire d'une confrontation entre le dirigeant et le consultant qui évolue vers une négociation. Le résultat de la confrontation et de la négo- ciation est un compromis qui fixe ce qui est acceptable par le client et admissible par le consultant (Bottin, 1991, p. 70).

L'identification des personnes concernées par l'intervention

Si l'hypothèse de la consultation est retenue, l'un des objectifs du consultant sera d'identifier les personnes concernées par l'intervention. Cette identification peut s'avérer problématique, car au moins six personnes ou groupes de personnes peuvent être concernées de façon différente, à

des degrés divers par un mandat : le promoteur, le demandeur, l'interlocuteur, le client, le bénéficiaire primaire, le bénéficiaire ultime et les personnes touchées par l'intervention.

Le promoteur : c'est la personne ou le groupe de personnes qui recommande ou suggère le recours aux services de consultants.

Le demandeur : c'est la personne qui établit le premier contact avec le représentant d'un cabinet-conseil et lui formule une demande d'aide.

L'interlocuteur : c'est la personne ou les personnes qui rencontrent le représentant du cabinet lors de l'entrevue exploratoire, et qui servent donc d'interlocuteurs entre leur organisation et le cabinet.

Le client : c'est la personne (ou le groupe de personnes) qui prend les décisions relatives à l'intervention, qui en assumera les frais, et à laquelle le consultant devra rendre des comptes.

Le bénéficiaire primaire : c'est la ou les personnes qui bénéficieront immédiatement des résultats de l'intervention.

Le bénéficiaire ultime : ce sont les personnes qui bénéficieront ultimement des résultats de l'intervention.

Les personnes touchées par l'intervention : ce sont toutes les personnes qui seront touchées par certains aspects de l'intervention (sensibilisation, information, collectes de données, diffusion des résultats, etc.) ou qui y collaboreront.

Supposons une compagnie d'assurances canadienne, qui possède des succursales dans cinq grandes villes du Canada. Le conseil d'administration de cette compagnie a décidé d'informatiser toutes les procédures de traitement de l'information dans l'une de ses succursales. À cette fin, le président de la compagnie a mis sur pied un comité directeur responsable de réaliser cette opération d'envergure. Ce comité se compose du président, du vice-président à l'informatique, des directeurs des cinq succursales et du président du syndicat des employés de cette compagnie. Après une analyse approfondie de la situation, les membres de ce comité décident de recourir aux services de consultants en informatisation du travail pour les soutenir dans cette opération. Ils chargent donc le vice-président à l'informatique de prendre contact avec des consultants de différents cabinets présélectionnés lors d'un appel de candidatures. Ils le chargent également de rencontrer certains de ces consultants, en compagnie du directeur de la succursale où aura lieu l'informatisation, puis de faire rapport au comité directeur des résultats de leurs démarches.

Dans cet exemple, les membres du comité directeur de ce projet sont les « promoteurs » du mandat, puisque ce sont eux qui l'ont recommandé. Le vice-président à l'informatique est à la fois le « demandeur » et l'un des « interlocuteurs », puisqu'à la fois il formule la demande aux représentants de divers cabinets et procède à une entrevue exploratoire avec certains d'entre eux. Le directeur de la succursale concernée est leur autre interlocuteur. Le comité directeur est le client, puisqu'il est responsable de la réalisation de l'opération. Le personnel de la succursale touchée par l'informatisation est le bénéficiaire primaire, puisqu'il bénéficiera directement de l'informatisation. Les clients de cette succursale, la compagnie tout entière et finalement la société sont les bénéficiaires ultimes de ce projet, puisqu'on présume qu'ils en bénéficieront ultimement. Les employés des cinq succursales de cette compagnie sont les personnes concernées par l'intervention, puisqu'ils seront touchés à des degrés divers par des sessions de sensibilisation, d'information, de formation, par des collectes de données, par des modifications de leurs procédures de travail, etc.

En fait, dans cet exemple, les membres du comité directeur sont à la fois le promoteur et le client du mandat. Il peut cependant arriver qu'il s'agisse de deux personnes ou de deux groupes de personnes différents. Prenons l'exemple d'un groupe d'employés qui suggèrent à leur directeur du personnel d'engager un consultant pour les aider à résoudre certains problèmes de communication entre les départements. Ces employés sont les promoteurs de l'intervention, mais le directeur du personnel en est le client, puisqu'il prendra les décisions à ce sujet et en assumera les frais.

De même, le demandeur n'est pas toujours l'interlocuteur; il peut s'agir de deux personnes différentes. Toutefois, assez souvent, l'interlocuteur lors des rencontres exploratoires servira également d'interlocuteur tout au long du projet. Dans certains cas, l'interlocuteur est aussi le client, mais fréquemment celui-ci délègue une personne qui sera le « point de contact » du consultant dans l'organisation, la personne à laquelle il se référera pour toutes les questions concernant la bonne marche de l'intervention.

L'identification de l'interlocuteur et du client permettra au consultant de savoir à qui s'adresser dans l'organisation et à qui rendre des comptes. L'identification des bénéficiaires et des personnes touchées par l'intervention guidera plusieurs de ses choix méthodologiques, principalement par rapport au diagnostic, aux recommandations et à la diffusion de l'information relative au projet.

Tout comme pour la clarification du problème et la négociation du champ de l'intervention, l'identification des bénéficiaires et des personnes touchées par l'intervention s'effectue en collaboration avec l'interlocuteur. Elle s'avère toutefois provisoire puisqu'elle dépend des besoins de l'intervention, qui demeurent à préciser et peuvent d'ailleurs évoluer en cours de mandat.

La précision des caractéristiques de l'organisation

Au cours de la rencontre exploratoire, le consultant cherchera également à compléter les informations recueillies à propos de l'organisation cliente lors de la période préparatoire. Le type d'informations requises (techniques, culturelles, sociales, affectives, économiques, politiques, environnementales, etc.) variera selon le type d'intervention envisagé, de même que selon la façon dont le consultant conçoit cette intervention. Pour compléter son information, il pourra demander à son interlocuteur d'avoir accès à certains documents : charge, procès-verbaux, programmation, rapports, etc. Ces informations permettront à la fois de mieux comprendre le milieu dans lequel il aura à intervenir et de préciser son offre de service.

La détermination des conditions de travail

Le client² s'intéresse évidemment au coût probable de l'intervention. Bien que certains répugnent à le faire, il devrait s'informer des honoraires, des modalités de paiement et de facturation et de la possibilité d'autres frais (dépenses de déplacement, de séjour, de matériel). Il devrait également demander certaines garanties quant au rapport coût/bénéfices du projet.

Il devrait aussi discuter de la durée de la consultation et de la disponibilité temporelle du consultant, et préciser avec lui d'autres aspects des conditions de travail, tels la confidentialité, l'accès à la documentation, aux locaux, à certains services ainsi que l'apport du personnel de soutien du client aux travaux du consultant.

Même si les estimations à cet égard demeurent hypothétiques lors de la rencontre exploratoire, vu la nature et l'étendue incertaines de l'intervention, elles fournissent néanmoins au client des points de repère qui lui permettront de comparer les propositions de divers candidats et d'évaluer leur efficacité et leur probité respectives.

La vérification des possibilités de travail en commun

L'information recueillie tout au long de la rencontre permettra à chacune des parties de supputer les possibilités de travail en commun. Une grande partie de l'information utile à ce propos réside dans le contenu de la discussion (partage des cadres de référence, négociation du champ de l'intervention et des conditions de travail). Mais les processus d'entrevue s'avèrent également des sources importantes de données à cet égard aussi bien pour le client que pour le consultant. Souvent les comportements révèlent de façon beaucoup plus convaincante qu'un curriculum vitae les compétences professionnelles et la valeur personnelle d'un individu. Le style interpersonnel des interlocuteurs, leur sensibilité, leur empathie, leur souplesse, leur ouverture de pensée, leur procurent donc des indices précieux quant à leurs possibilités de travail en commun. Cela se révèle si vrai que Block (1981) et Gallessich (1983) considèrent l'interaction entre le client et le consultant lors de la rencontre exploratoire comme un prédicteur fidèle de leurs modes futurs d'interaction et comme annonciatrice en particulier de certains modèles de comportement, tel un conflit pour le contrôle de l'intervention.

La décision relative à la pertinence de poursuivre la démarche

Au fur et à mesure que l'information circule, chacun se fait donc une idée de la pertinence de poursuivre la démarche amorcée lors de cette rencontre exploratoire. Celle-ci peut se conclure de trois façons : par une décision de ne pas poursuivre la démarche; par l'ajournement de la décision; par la décision de concrétiser la démarche amorcée.

À la suite de la rencontre exploratoire, l'une ou l'autre des parties peut en effet refuser de s'impliquer plus avant. Par exemple, le consultant peut considérer que le rôle que le client veut lui faire tenir ne lui convient pas, ou encore le client peut juger que le consultant manque de l'expertise ou des compétences nécessaires. De tels refus sont fréquents – environ 33 % des cas, selon les résultats d'une enquête effectuée auprès de 30 cabinets-conseils français (Bahuaud *et al.*, 1987) – et résultent le plus souvent de l'absence de référents communs et d'un manque de confiance du client dans le consultant.

Après la rencontre exploratoire, l'une ou l'autre des parties peut par ailleurs vouloir ajourner sa décision de poursuivre la démarche amorcée. Dans le cas d'interventions importantes, il est sage en effet de ne pas prendre de décision prématurée. L'ajournement peut servir diverses fonctions : réfléchir à l'information recueillie au cours de l'entrevue; récolter d'autres informations; consulter des collègues; soupeser les avantages et les inconvénients de poursuivre la démarche; rencontrer d'autres personnes.

Ainsi, le consultant voudra éventuellement rencontrer certaines personnes clés de l'organisation, et particulièrement le client s'il diffère de l'interlocuteur. Pour sa part, le client peut vouloir appréhender d'autres cadres de référence. Durant cette période, il n'est pas rare en effet qu'il fasse appel à plusieurs cabinets (Bottin, 1991), ce qui est tout à son avantage, puisque d'une part en rencontrant plusieurs consultants, il apprend à poser son problème, à le reconsidérer, à le laisser mûrir, et que d'autre part la diversité des propositions (méthodes, durées, coûts) qu'ils for-

² Afin d'assurer l'homogénéité et la lisibilité de ce texte, le terme « client » est utilisé pour désigner l'interlocuteur, bien qu'il puisse s'agir de deux personnes différentes.

mulent lui permet de découvrir plusieurs modalités d'action jusque-là insoupçonnées, qui peuvent augmenter son niveau d'exigence vis-à-vis de l'intervention (Raimbault et Saussois, 1983).

Finalement, la rencontre exploratoire peut déboucher sur une décision du client et du consultant de concrétiser la démarche amorcée. Il pourra s'agir d'une première esquisse d'un projet, qui sera soumise par le consultant au client, et sujette à discussion, ou encore d'une offre de service en bonne et due forme qui donnera éventuellement lieu à des rencontres contractuelles. S'il s'agit d'une intervention brève, il peut également y avoir dès ce moment une entente verbale entre les parties, qui servira de contrat. On fixera dès lors la date de début des activités.

7.5.6 Les pièges

La rencontre exploratoire est une démarche complexe qui repose principalement sur la confrontation et le partage de cadres de référence ainsi que sur la négociation du champ de l'intervention et de ses modalités de réalisation, tout en mettant en jeu de subtils processus interpersonnels. Étant donné sa complexité, cette démarche est sujette à de nombreux pièges, qui guettent aussi bien le client que le consultant. Ces pièges peuvent soit handicaper toute la suite de l'intervention, ou même la faire avorter dès cette première rencontre.

Afin d'éviter de telles déconvenues, il est judicieux d'appréhender certains pièges susceptibles de les engendrer plutôt que de chercher à les identifier *post facto*. Une relecture attentive des pages précédentes permettra au lecteur averti de détecter plusieurs de ces pièges, qu'il n'est toutefois pas superflu de mettre en évidence. À cette fin, nous les subdivisons ci-dessous selon qu'ils concernent principalement le client ou le consultant, quoique de fait, ils les concernent au même titre, car aussi bien les erreurs de l'un que celles de l'autre sont susceptibles de se répercuter sur la poursuite de l'intervention. Le client doit donc également être alerté aux pièges tendus au consultant, afin de contribuer, si possible, à les éviter.

Les pièges pour le client

Selon McGonagle, Jr. (1981), quatre pièges principaux guettent le client lors de la rencontre exploratoire :

- fournir au consultant la solution au problème;
- ne pas lui donner la possibilité de redéfinir le problème;
- s'en référer totalement à son jugement;
- accepter une solution préfabriquée plutôt qu'une réponse spécifique à son problème.

Les pièges pour le consultant

Lescarbeau *et al.* (2003, p. 100) énumèrent pour leur part neuf pièges susceptibles d'entraver le consultant lors de la rencontre exploratoire :

- *reformuler les besoins du client en fonction de ses outils de consultant ou de ses préoccupations professionnelles immédiates. Il est facile de faire de la projection, c'est-à-dire de percevoir chez le client un problème qu'il n'a pas vraiment;*
- *proposer au client un instrument préfabriqué sans s'assurer au préalable qu'il convient à la situation; le client est souvent rassuré par un tel instrument parce qu'il peut en prévoir les effets;*
- *tenir à l'écart une ou des personnes touchées par une situation à améliorer ou vouloir inclure des personnes qui ne sont pas concernées;*
- *commencer dès l'entrée à chercher des solutions ou des suggestions pour améliorer la situation;*
- *s'enfermer dans la problématique exposée par le client; sans considérer la situation sous d'autres aspects;*
- *omettre de mettre en garde le client contre des attentes irréalistes ou, à l'inverse, susciter de telles attentes;*
- *répondre prématurément au client en espérant faire bonne impression ou gagner de la crédibilité;*
- *ne pas préciser la part de responsabilité qui revient au client dans le processus de changement.*

Berg (1977) décrit quant à lui trois autres pièges qui menacent le consultant : ses besoins et ses objectifs personnels; ses caractéristiques individuelles; le conflit et la compétition.

1) Les besoins et les objectifs du consultant

Au début d'un projet, la conscience qu'un consultant peut avoir de ses propres besoins et de ses objectifs particulièrement au regard d'une intervention s'avère aussi importante que sa compréhension des besoins et des attentes de l'organisation. Les besoins personnels du consultant, ses besoins de succès, d'estime sociale et professionnelle, de statut ou de visibilité professionnelle peuvent grandement influencer sur les choix qu'il fera au cours de l'entrée. Selon Berg, souvent ces choix servent ses besoins personnels plutôt que les exigences véritables de la situation.

2) Les caractéristiques personnelles du consultant

Par ailleurs, les caractéristiques personnelles du consultant peuvent influencer fortement, mais subrepticement, sur le processus de l'entrée. Son sexe, son âge et ses antécédents peuvent perturber suffisamment les membres de l'organisation pour empêcher toute relation viable entre eux. Une façon d'éviter ce problème, lors de la réalisation du mandat, consiste à constituer l'équipe de consultants de personnes assez semblables à celles qui forment les principaux groupes d'identité de l'organisation cliente.

3) Le conflit et la compétition

La présence de conflit ou de compétition intergroupes rend également hasardeuse l'entrée pour le consultant. Son point d'entrée dans l'organisation (c'est-à-dire son interlocuteur) peut amener certaines personnes à l'identifier à l'une des factions en conflit. Cela peut engendrer de sérieux problèmes de communication, d'accès à l'information, de participation et d'implication de la part des membres de l'organisation. Or, comme de tels conflits existent jusqu'à un certain point dans toutes les organisations, on peut s'attendre à ce que ce facteur influence toujours dans une certaine mesure le processus de l'entrée. Une façon de contrer ce problème consiste à rencontrer simultanément tous les groupes concernés, ce qui s'avère pratiquement impossible. Une autre approche prometteuse consiste à utiliser un groupe de liaison, c'est-à-dire des représentants de ces divers groupes qui serviront de lien entre le consultant et l'organisation tout au long de l'intervention.

Chapitre 8

Comment sélectionner un *cabinet-conseil*?

Après la lecture de ce chapitre, vous devriez être en mesure :

- d'expliquer la procédure générale d'évaluation des offres de service;
- d'identifier et de comprendre les critères permettant d'évaluer les différentes offres de service;
- d'expliquer les principales méthodes d'estimation des coûts des différents types de cabinets-conseils.

Sélectionner « le bon » cabinet-conseil

Les divers modes de recrutement de cabinets-conseil ont servi à recueillir des offres de service verbales ou écrites, détaillées ou non. Comment les évaluer? C'est ce que nous expliquons tout d'abord dans ce chapitre en décrivant deux procédures : 1) une procédure générale d'évaluation des offres de service; 2) une procédure spécifique d'analyse des coûts d'une proposition financière. Ces procédures d'évaluation et d'analyse permettront de sélectionner quelques candidats intéressants, mais comment les départager? Comment choisir le candidat qui conviendra le mieux aux besoins pour lesquels on l'a recruté?

8.1 Procédure générale d'évaluation des offres de service

La procédure d'évaluation des offres de service expliquée ci-dessous concerne principalement les offres écrites et détaillées, telles celles qui font suite à un appel d'offres. Une procédure semblable pourrait néanmoins s'appliquer à toutes les autres formes d'offres de service, quoique de façon moins exhaustive et détaillée.

Afin de procéder à l'évaluation des offres de service, le responsable du recrutement et de la sélection du cabinet-conseil forme généralement un comité d'évaluation composé de ressources internes (et parfois externes) qualifiées. Lorsque le client a procédé par appel d'offres, les membres de ce comité ont habituellement décidé à l'avance s'ils évalueront séparément les propositions techniques et financières. Ils ont également convenu des critères à employer pour évaluer les offres, leur ont accordé un poids respectif, et ont transmis ces renseignements aux candidats. Sinon, ils doivent le faire au moment d'amorcer l'évaluation.

Dans certains cas, les critères d'évaluation sont très détaillés et explicités dans un texte les accompagnant. La plupart du temps, ils s'apparentent à ceux présentés ci-dessous, qui sont tirés de Stryker (1982), mais correspondent en grande partie à ceux suggérés par d'autres auteurs (Holtz, 1990; Major, 1987). On remarquera que cette grille d'évaluation n'inclut pas le critère de coûts. C'est que ceux-ci, comme il est préférable de le faire, seront évalués séparément, afin de juger les propositions techniques à leur mérite, indépendamment des coûts qu'elles engendrent.

Critères	Points
Compréhension du problème	40
Validité et pragmatisme de l'approche	20
Expérience et compétence du cabinet	20
Disponibilité et compétence de l'équipe de consultants	20
Total	100

Afin de déterminer rapidement les propositions inacceptables, le comité d'évaluation peut prévoir, par exemple, qu'un candidat qui n'obtient pas au moins la moitié des points à chacun des critères est automatiquement éliminé, quelle que soit sa note moyenne, et qu'une moyenne pondérée inférieure à 60 % est éliminatoire. Ces critères étant formulés, les membres du comité d'évaluation jaugent individuellement chaque offre de service. Puis, ils se réunissent pour en discuter et arriver à un consensus qui permet d'éliminer certaines offres.

Ils procèdent ensuite à l'évaluation des propositions financières des candidats non éliminés. Il existe deux techniques principales pour le faire. La première consiste à répartir ces propositions sur une échelle de 0 à 25 points par exemple, en attribuant 0 point à la proposition la plus élevée, 25 points à la proposition la plus basse, et en situant les autres propositions entre ces deux extrêmes, compte tenu des coûts suggérés. On ajoute ensuite les points ainsi enregistrés à ceux obtenus à la proposition technique. La seconde façon de procéder consiste à classer les propositions techniques retenues selon un rapport qualité/prix ($80 \text{ points}/2000 \$ = 0,04$; $60 \text{ points}/1000 \$ = 0,06$).

Ces deux systèmes font qu'il est possible pour un candidat qui ne s'est pas classé premier techniquement d'obtenir le meilleur résultat général, un bas prix compensant pour une qualité technique inférieure. Cependant, comme l'objectif du client est de trouver un candidat hautement qualifié à un prix équitable, il peut ne pas vouloir choisir la proposition la moins coûteuse, parce que ce choix pourrait finalement lui coûter plus cher. Il y a plusieurs façons de traiter cette question. Le client peut, par exemple :

- accorder le contrat ou amorcer des négociations avec le candidat dont la proposition financière est la moins coûteuse, parmi les propositions techniques acceptables;
- requérir une offre finale des trois plus bas soumissionnaires, des trois soumissionnaires qui ont obtenu les meilleurs résultats techniques, ou autre arrangement;
- ne pas considérer le facteur coût, dans la mesure où il n'excède pas le budget prévu pour le projet.

L'évaluation des offres de service peut se conclure de deux façons : soit en procédant à un choix final et en attribuant le contrat sans rencontrer les candidats les plus intéressants et sans amorcer de négociations avec eux, soit en ne procédant à ce choix qu'après avoir franchi ces étapes. On tiendra compte alors non seulement des qualités techniques et financières des propositions, mais également de plusieurs autres critères dont nous traitons dans les sections suivantes.

8.2 Procédure spécifique d'analyse des coûts

L'évaluation des offres de service a servi principalement à déterminer la qualité technique des propositions formulées par divers candidats, puis à les classer selon un rapport qualité/coûts. L'évaluation de l'adéquation de ces derniers requiert toutefois une analyse beaucoup plus approfondie que cette seule classification. Pour effectuer cette analyse, il faut savoir comment les consultants procèdent pour établir leurs honoraires et leurs autres frais. C'est ce que nous expliquons dans cette section, en précisant d'abord les deux types de coûts engendrés par tout projet d'intervention, et en signalant finalement les fonctions symboliques de la rémunération.

8.2.1 Les types de coûts engendrés par un projet

Alors qu'il est assez facile d'évaluer et de comparer des produits de consommation courante, il en est tout autrement pour les produits et services offerts par un cabinet-conseil.

Tout projet d'intervention comporte deux types de coûts : des coûts directs et des coûts indirects. Les coûts directs sont ceux qui sont directement imputables à un projet donné. Ils se composent :

1. du salaire des personnes qui y travailleront;
2. des profits qu'elles comptent retirer de leur participation à ce projet;
3. de certains autres frais, nécessaires à la réalisation de ce projet (déplacements, frais de séjour, matériel, etc.).

Les coûts indirects sont ceux qui sont indirectement imputables au projet, ou encore les dépenses d'exploitation du cabinet qui y participera (location d'un espace de travail, chauffage, électricité, personnel de bureau, etc.). Ces dépenses correspondent à ce qu'il en coûte à ce cabinet d'être en affaires. Elles représentent des coûts réels, mais il n'est souvent pas possible d'établir précisément quelle proportion de ces coûts est attribuable à un projet particulier. C'est pourquoi on les considère comme des coûts indirects, qu'il faut recouvrer autrement que par des dépenses directement imputées à un projet. En effet, pour survivre, un cabinet doit nécessairement recouvrer tous les frais qu'il encourt – directs et indirects – sinon, il sera acculé à la faillite! Il est essentiel de bien comprendre cela et de le conserver à l'esprit lorsque l'on évalue les coûts d'une intervention externe.

Cependant, lorsqu'un cabinet-conseil élabore une proposition financière, il ne subdivise généralement pas ses coûts en coûts directs et indirects, mais les regroupe plutôt en deux grandes catégories : les honoraires et les autres frais.

8.2.2 Le calcul et l'évaluation des honoraires

Les honoraires des consultants comprennent leurs salaires, leurs profits et leurs dépenses d'exploitation. Ils se composent donc à la fois des principaux coûts directs (salaires et profits) et des coûts indirects. Voici comment sont établis chacun de ces éléments de coût.

Le salaire

Pour déterminer le salaire qui sera facturé au client, les consultants établissent d'abord le salaire annuel qu'ils désirent obtenir, puis calculent à partir de ce dernier le salaire quotidien qu'ils recevront ainsi que celui qu'ils factureront à leurs clients.

1) Le salaire annuel requis

Comme les consultants sont des entrepreneurs indépendants, ce sont eux-mêmes ou encore les cabinets qui les recrutent qui déterminent leur salaire annuel. Cette détermination comporte certes des éléments subjectifs, comme la rétribution désirée par le consultant ou encore le prix qu'il estime valoir, mais elle s'appuie également sur des facteurs plus objectifs (Holtz, 1989) comme :

- le coût de la vie dans la région dans laquelle ils travaillent. Un consultant qui exerce sa profession à Montréal ou à Paris chargera probablement plus cher que celui qui exerce à Gaspé ou à Limoges;
- le domaine dans lequel ils œuvrent. En général, les consultants en relations publiques ou en communication gagnent moins que les consultants en génie ou en recherche et développement (Shenson, 1990);
- les compétences personnelles des consultants : formation, expérience, réputation ou image, etc. (Frankenhuis, 1979);
- la situation personnelle des consultants. En période creuse, certains abaissent leur salaire;

- la concurrence. Les consultants qui se savent en concurrence avec d’autres pour l’obtention d’un contrat ont tendance à calculer moins largement leurs coûts;
- la situation économique. En période de récession, les salaires tendent à diminuer.

3) Le salaire quotidien obtenu

Supposons qu’un cabinet-conseil décide d’accorder un salaire annuel de 75 000 \$ à ses associés, de 60 000 \$ à ses consultants principaux et de 45 000 \$ à ses consultants juniors. Comment les responsables de ce cabinet procéderont-ils pour établir le salaire quotidien de chacune des personnes? Pour ce faire, ils calculeront tout simplement le nombre de jours ouvrables dans une année et diviseront le salaire annuel de chacune de ces personnes par ce nombre.

Les jours ouvrables correspondent au nombre total de jours dans une année, moins les samedis et les dimanches (2 jours x 52 semaines = 104 jours), soit à 261 jours (365 - 104 = 261).

En arrondissant les chiffres, les associés du cabinet en question obtiendront donc un salaire quotidien de 290 \$ (75 000 \$ ÷ 261 jours); les consultants principaux en obtiendront un de 230 \$ (60 000 \$ ÷ 261 jours); et les consultants juniors un de 175 \$ (45 000 \$ ÷ 261 jours).

4) Le salaire quotidien facturé

Ces derniers calculs concernent le salaire quotidien que les membres de ces diverses catégories de consultants recevront, et non pas celui qu’ils réclameront à leurs clients. En effet, les consultants ne peuvent facturer à leurs clients la totalité des 261 jours pour lesquels ils sont rémunérés, puisqu’un certain nombre de ces jours est consacré à autre chose que du travail chez les clients. Certaines données relatives à la fonction conseil indiquent en effet que de ces 261 jours ouvrables, 81 sont consacrés à des activités autres que du travail auprès de clients (Kubr, 1978; Shenson, 1980). Ces activités se répartissent ainsi :

Congé annuel	15 jours
Jours fériés	6 jours
Marketing (un jour/semaine, en dehors de la période du congé annuel)	49 jours
Développement professionnel (soit un jour/mois en dehors du congé annuel)	11 jours
Total	81 jours

Les consultants ne peuvent donc facturer à leurs clients que 180 jours de travail dans une année (261-81). Comme chacun d’entre nous, ils doivent néanmoins être rémunérés pour les 261 jours ouvrables d’une année. En conséquence, ils doivent facturer à leurs clients non pas le salaire qui leur revient à la journée, mais un salaire supérieur, correspondant au nombre de jours effectivement facturables, soit 180 jours.

Toujours selon le même exemple, et en arrondissant à nouveau les chiffres, pour obtenir le salaire quotidien désiré, un associé devrait facturer à ses clients 420 \$ par jour (75 000 \$ ÷ 180 jours), un consultant principal 335 \$ par jour (60 000 \$ ÷ 180 jours) et un consultant junior 250 \$ par jour (45 000 \$ ÷ 180 jours). Soulignons que ces montants correspondent au salaire facturé au client et non pas au salaire réellement gagné par chacun de ces consultants.

Les dépenses d’exploitation

Comme nous l’avons indiqué précédemment, les dépenses d’exploitation sont les dépenses associées au fait d’être en affaires. Ces dépenses demeurent quel que soit le type et le nombre de contrats à remplir; elles ne varient pas avec le travail à effectuer, comme les dépenses directes. Voici les différents éléments généralement inclus comme dépense d’exploitation :

- marketing et publicité;
- personnel de bureau;
- taxes diverses;
- administration/gestion;
- avantages sociaux;
- téléphone/poste;

- location (bureau/équipement);
- développement professionnel;
- automobile;
- autres dépenses;
- associations professionnelles;
- impression/photocopie;
- matériel de bureau
- frais légaux et comptables;
- assurances.

Certaines de ces dépenses peuvent toutefois être classifiées soit comme dépense d'exploitation, soit comme dépense directe. Par exemple, si un consultant utilise son automobile pour se rendre à un séminaire visant à parfaire ses pratiques professionnelles, il s'agit d'une dépense d'exploitation. Par contre, s'il utilise son automobile pour réaliser certains aspects d'un contrat, il s'agit d'une dépense directe, c'est-à-dire directement attribuable à ce projet. En général, ce n'est pas la nature de la dépense qui détermine sa classification comme dépense directe ou d'exploitation, mais plutôt le but de cette dépense : en fonction d'un projet spécifique ou non.

De même, les dépenses relatives au personnel de bureau, au téléphone, au marketing, etc. peuvent être facturées au client partiellement comme des dépenses d'exploitation, partiellement comme des dépenses directes, selon qu'elles s'appliquent ou non au projet en question. Les dépenses d'exploitation seront alors moins élevées et les dépenses directement imputées au client plus élevées. Par exemple, si un projet requiert 40 % du temps du personnel de bureau du consultant, celui-ci pourra facturer au client 40 % du salaire de ce personnel comme dépense directe et 60 % comme dépense d'exploitation, plutôt que de l'imputer à 100 % comme dépense d'exploitation. Plusieurs consultants évitent toutefois de facturer des dépenses directes au client et préfèrent les inclure dans les dépenses d'exploitation (Shenson, 1990).

Pour calculer les dépenses annuelles d'exploitation, on additionne tout simplement les coûts annuels des divers postes budgétaires des coûts d'exploitation. Pour calculer les dépenses quotidiennes d'exploitation, on divise les dépenses annuelles par le nombre de jours ouvrables, soit 251 jours.

Ces dépenses s'expriment généralement comme un pourcentage fixe de la masse salariale versée à l'ensemble des consultants du cabinet. Pour calculer ce pourcentage, on divisera donc les dépenses annuelles ou quotidiennes d'exploitation de ce cabinet par les salaires annuels ou quotidiens versés aux consultants. Si un cabinet a des dépenses annuelles d'exploitation de 525 000 \$ et une masse salariale annuelle de 500 000 \$, ses dépenses d'exploitation représenteraient 105 % de sa masse salariale ($525\,000 \div 500\,000$ \$).

Selon Shenson (1990), les dépenses d'exploitation des cabinets-conseils américains varient généralement de 80 à 150 %. Comme l'explique Holtz (1989), les entreprises manufacturières, dont l'équipement et les stocks constituent les principaux investissements, peuvent avoir des dépenses d'exploitation représentant jusqu'à 400 % de leur masse salariale, tandis que des entreprises de services, dont le principal investissement est le travail de leur personnel, ont généralement des dépenses d'exploitation beaucoup moins élevées. Peu de ces entreprises requièrent plus de 100 à 125 % de dépenses d'exploitation pour fonctionner. Certaines peuvent même opérer avec seulement 40 à 50 % de dépenses d'exploitation. De fait, les responsables gouvernementaux qui attribuent des contrats à des cabinets-conseils considèrent généralement ceux qui indiquent des dépenses d'exploitation supérieures à 100 % comme étant mal gérés (Holtz, 1989). Normalement, les grands cabinets devraient avoir un taux de dépenses d'exploitation inférieur à celui des moyens et petits cabinets, puisque ces dépenses sont réparties sur un plus grand nombre de travailleurs. Cependant, c'est généralement l'inverse qui se produit, car les grands cabinets ont tendance à fournir à leurs consultants des avantages sociaux plus élevés que ne peuvent leur en procurer des cabinets de moindre taille, et à s'offrir des locaux, du matériel et autres fournitures plus dispendieuses. Afin de déterminer lequel de ces types de cabinets s'avère effectivement le moins coûteux, il faut donc connaître non seulement leur taux global de dépenses d'exploitation, mais également celui de chacun des éléments constitutifs de ces dépenses. Pour ce faire, il suffit de diviser leur coût respectif par celui de la masse salariale. Si un cabinet a des coûts de personnel de bureau de 40 000 \$ et une masse salariale de 300 000 \$, ses coûts de personnel de bureau représenteraient 13 % de sa masse salariale.

Le tableau 8.1 indique le pourcentage attribué à chacun des postes budgétaires des dépenses d'exploitation par les 7 129 consultants américains et canadiens ayant participé au sondage de Shenson en 1986. Selon ce tableau, l'élément qui requiert la plus grande partie du budget d'exploitation est le marketing, suivi par le personnel de bureau, les taxes, l'administration et la gestion et les avantages sociaux.

TABLEAU 8.1

Pourcentage de la masse salariale attribuée aux différents postes budgétaires des dépenses d'exploitation par les consultants canadiens et américains en 1986

Postes budgétaires	%
Marketing	30
Personnels de bureau	13
Taxes diverses	12
Administration/gestion	12
Avantages sociaux	10
Téléphone/poste	5
Location (bureau/équipement)	4
Développement professionnel	4
Automobile	4
Autres dépenses	2
Associations professionnelles	1
Impression/photocopies	1
Matériel de bureau	1
Frais légaux et comptables	1
Assurances	1
Total	101

Les pourcentages présentés dans le tableau 8.1 peuvent servir de points de repère pour évaluer la légitimité des dépenses d'exploitation inscrites dans des propositions financières. En procédant à cette évaluation, il faudra toutefois tenir compte de certains facteurs susceptibles d'influer sur les coûts d'exploitation, comme le coût des loyers ou de l'électricité, par exemple. Cependant, la nature de la consultation est telle que, très souvent, la majeure partie du travail s'effectue chez le client. Celui-ci fournit donc une grande partie du chauffage, des locaux, du matériel et du soutien nécessaires à accomplir le travail. Cela n'annule pas totalement les dépenses d'exploitation des cabinets-conseils, mais autorise néanmoins le client à demander en retour une certaine réduction du taux de dépenses d'exploitation, lors de la négociation de contrats.

Le profit

On peut se demander pourquoi, en plus de leurs salaires et de leurs dépenses d'exploitation, les consultants réclament un profit. Voici pourquoi. Les consultants investissent à la fois du capital et du temps dans leur entreprise, sans garantie de retour sur leurs investissements. Il est donc équitable qu'ils en retirent un certain profit. Le salaire, c'est la juste rétribution du travail. Le profit, c'est la juste compensation ou encore la juste récompense pour le risque d'être en affaires, et sa raison d'être. Il sert également à des investissements en recherche et développement par exemple, ou à la croissance des cabinets.

De façon générale, le profit correspond à un taux de 10 à 20 % de la somme du salaire et des dépenses d'exploitation (Shenson, 1990). Si un projet ou un certain type de contrat comporte un degré de risque plus élevé, ce taux pourra varier entre 15 et 20 %. S'il ne comporte qu'un faible degré de risque, il pourra varier entre 10 et 12 % (Holtz, 1989). Notons à cet égard que, tout comme pour les dépenses d'exploitation, certains organismes ont des politiques relatives aux taux acceptable de profit, qu'ils divulguent lors des appels d'offres.

Les honoraires

Une fois établi le salaire quotidien de chacun des consultants, le taux des dépenses d'exploitation et le profit désiré pour tel contrat, il devient possible de fixer les honoraires à facturer au client. Prenons à nouveau l'exemple du cabinet dont nous avons calculé précédemment les salaires facturés au client, et supposons que ce cabinet a des dépenses d'exploitation de 101 % et désire retirer un profit de 15 % d'un contrat donné. Voici quels seraient les honoraires quotidiens facturés au client pour chacune des catégories de consultants de ce cabinet.

Associé		\$
Salaire		420 \$
Dépenses d'exploitation (101 % de 420 \$)		424,20 \$
Profit (15 % de 420 \$ + 424,20 \$)		123,63 \$
Honoraires quotidiens		967,83 \$
Consultant principal		\$
Salaire		335 \$
Dépenses d'exploitation (101 % de 335 \$)		338,35 \$
Profit (15 % de 420 \$ + 338,35 \$)		101,00 \$
Honoraires quotidiens		774,35 \$
Consultant junior		\$
Salaire		250 \$
Dépenses d'exploitation (101 % de 250 \$)		252,50 \$
Profit (15 % de 420 \$ + 252,50 \$)		75,38 \$
Honoraires quotidiens		577,88 \$

Les honoraires des consultants de ce cabinet sont donc un peu plus de deux fois supérieurs à leur salaire. Bien entendu, ces tarifs varient selon les cabinets. Selon Fuchs (1975), de façon générale, aux États-Unis, les grands cabinets ont des tarifs de 35 à 50 % plus élevés que les autres. Les honoraires des consultants qui y œuvrent sont de trois fois supérieurs à leur salaire, tandis que ceux des consultants de cabinets moyens sont de deux fois à deux fois et demie supérieurs à leur salaire, et que ceux des consultants indépendants représentent de une fois et demie à deux fois leur revenu (incluant le salaire et le profit).

Le tableau 8.2 présente une partie des résultats d’une enquête effectuée en 1988 auprès de 7003 cabinets-conseils américains et canadiens (Holtz, 1990). Ce tableau indique les honoraires quotidiens médians et le revenu annuel moyen (en dollars américains) de 16 catégories de consultants parmi les 57 recensées dans cette enquête. Précisons que les honoraires se distinguent des revenus en ce que ces derniers sont calculés après déduction des dépenses d’exploitation et ne portent donc que sur le salaire et le profit.

TABLEAU 8.2

Honoraires quotidiens médians et revenu annuel moyen de 16 catégories de consultants canadiens et américains, en 1988

Catégorie	Honoraires	Revenus
Génie	1 086	96 301
Recherche et développement	1 043	106 143
Publicité	1 001	93 323
Finance	993	97 689
Contrôle de la qualité	982	87 863
Marketing	939	90 465
Gestion	933	91 222
Informatique	926	81 008
Comptabilité	912	95 098
Télécommunications	872	89 543
Recrutement de cadres	859	95 988
Investissement	821	98 826
Formation	790	75 733
Personnel	769	68 126
Relations publiques	752	69 199
Communications	682	64 721

Ce tableau fait voir des différences marquées entre les honoraires et les revenus de divers types de consultants, leurs honoraires quotidiens pouvant varier de 400 \$ par jour et leur revenu annuel de 40 000 \$ selon leur catégorie d'emploi.

Les résultats d'une enquête québécoise montrent par ailleurs qu'en 1986, le revenu annuel des consultants québécois œuvrant à temps complet dans les domaines de la gestion, du personnel, des services psychologiques, de la formation et du recrutement de cadres variait de 31 000 à plus de 71 000 dollars canadiens. Les résultats de cette recherche démontrent également que leur revenu corrèle significativement avec leur âge ($r = 53$) et avec leur nombre d'années d'expérience ($r = 0,79$). C'est dire que plus chacune de ces variables augmente, plus leur revenu augmente (Bordeleau, 1986). Bien que ce chercheur n'ait pas enregistré de corrélation significative entre le revenu des consultants et le fait qu'ils soient propriétaires ou employés, six des huit consultants de son échantillon qui ont déclaré gagner plus de 71 000 \$ par année étaient soit associés, soit à leur propre compte.

Aujourd'hui, aucune donnée scientifique ne nous permet d'indiquer le salaire annuel moyen des consultants. Les dernières données de Statistique Canada¹ sur les services conseils aux entreprises indiquent cependant que :

1. En 2009, les revenus d'exploitation des services de conseil en gestion ont crû de moins de 1 % par rapport à 2008. Les services de conseil en environnement et les autres services de conseil scientifique et technique ont vu leurs revenus d'une année à l'autre diminuer de 4,2 %.
2. Tout comme les revenus d'exploitation, les dépenses d'exploitation totales ont aussi diminué, en baisse de 0,6 %, pour s'établir à 10,1 milliards de dollars en 2009. Le principal poste de dépenses de cette industrie fondée sur le savoir était les coûts de main-d'œuvre, représentant 63,7 % des dépenses d'exploitation totales. Les coûts de main-d'œuvre comprennent les salaires, les traitements et les avantages, les frais de sous-traitance ainsi que les honoraires et les commissions de services professionnels et d'entreprises versés à des personnes autres que les employés.
3. La marge bénéficiaire d'exploitation des entreprises de l'industrie des services de conseil s'établissait à 20,6 %, en légère baisse par rapport à 20,8 % en 2008.
4. Les revenus d'exploitation des services de conseil en gestion ont diminué en Ontario (-1,1 %), en Alberta (-0,4 %) et au Québec (-2,5 %), tandis que la Colombie-Britannique a enregistré une croissance modérée (+1,7 %) de 2008 à 2009.

Comment évaluer les honoraires?

Étant donné la grande variabilité des honoraires, non seulement entre différentes catégories de consultants, mais à l'intérieur d'une même catégorie, l'une des façons d'évaluer leur adéquation consiste à comparer les honoraires réclamés par différents candidats à un même projet. Toutes choses étant égales par ailleurs, leurs tarifs devraient tous se situer à l'intérieur d'une étendue relativement restreinte. Si sept des dix candidats en lice réclament des honoraires s'écartant de plus ou moins 10 % de 750 \$ par exemple, il faudrait considérer de façon très critique les propositions de ceux qui affichent des tarifs significativement plus élevés ou moins élevés que cela.

Lors de l'évaluation des honoraires, il faudra également tenir compte du fait que les cabinets choisissent généralement d'affecter diverses catégories de consultants à un projet. Il arrive fréquemment qu'un groupe se compose de consultants juniors moins expérimentés, périodiquement supervisés par un associé. Or, certains cabinets peuvent fournir les notices biographiques de leurs experts les plus qualifiés et baser leur estimation des honoraires sur ces références. Après leur avoir accordé le contrat et consenti aux salaires demandés, on peut découvrir que ces experts ne travaillent pas réellement au projet pour lequel ils sont rémunérés. Afin d'éviter de telles déconvenues, on peut exiger que la proposition financière spécifie les noms des consultants qui travailleront au projet, leur position dans le cabinet et le nombre de jours qu'ils y consacreront. Par ailleurs, comme certains cabinets se réservent le droit d'assigner les personnes disponibles au moment de l'exécution du mandat, on peut mettre comme condition au contrat que le cabinet choisi fournisse les individus qui y sont nommés ou d'autres également qualifiés, en se réservant le droit d'approuver ou de désapprouver toute substitution de personnel.

Diverses autres modalités peuvent également influencer sur l'évaluation des honoraires réclamés par les cabinets-conseils. Ces diverses modalités s'avèrent en effet très révélatrices de leur façon d'intervenir auprès des organisations et de collaborer avec elles. Elles concernent : 1) les consultations précontrat et postcontrat; 2) les frais relatifs à la préparation de l'offre de service; 3) le paiement à l'avance des honoraires; 4) le réajustement périodique des honoraires; 5) la diminution des honoraires.

1) Les consultations précontrat et postcontrat

Certains consultants se plaignent de ce que des clients tentent parfois d'obtenir des consultations gratuites soit lors des premiers contacts ou à la suite de la réalisation d'un mandat. Afin d'éviter cela, Bordeleau (1986) suggère aux consultants d'aviser les clients qu'il n'y a pas de consulta-

¹ Statistique Canada. « Faits saillants ». <http://www.statcan.gc.ca/pub/63-259-x/2011001/part-partie1-fra.htm> [page consultée le 19 mars 2012].

tion sans honoraires, et d'inclure dans le contrat un certain nombre d'heures de consultation de suivi, en précisant que les heures additionnelles seront facturées à tel tarif. Schein (1987) recommande pour sa part aux consultants de facturer au client les rencontres exploratoires, pour trois raisons : 1) elles s'avèrent souvent si utiles qu'elles évitent la poursuite de la démarche; 2) la rémunération sert à tester la motivation du client à obtenir de l'aide; 3) cette procédure lui transmet le message qu'il peut obtenir de l'aide sur une base horaire, sans avoir à s'impliquer dans de longs projets ou à élaborer des contrats formels. Certains consultants acceptent toutefois d'explorer un problème lors d'une communication téléphonique ou d'une brève rencontre sans nécessairement facturer le client, mais considèrent justifié d'en réclamer les frais au client si cette exploration se prolonge, puisque l'aide la plus significative est souvent apportée lors des premières rencontres (Bellman, 2002).

2) Les frais relatifs à la préparation de l'offre

Le client doit-il payer le temps de préparation de l'offre de service? Il n'y a pas de réponse catégorique à cette question. Certains consultants refusent de rédiger une offre de service sans que le temps qui y est consacré leur soit remboursé, et certaines organisations refusent pour leur part d'assumer ces coûts. Selon Greenbaum (1990), cela est désavantageux à la fois pour les uns et pour les autres, car ainsi les consultants perdent des chances d'obtenir des contrats intéressants, et les organisations peuvent éliminer d'excellents candidats. Pour pallier ces problèmes, certains consultants incluent le temps consacré à la préparation de l'offre dans le temps nécessaire à la réalisation du projet, tandis que d'autres considèrent les coûts de préparation de l'offre comme des dépenses d'exploitation (Major, 1987).

3) Le paiement à l'avance des honoraires

Certains consultants réclament à leurs clients un paiement complet ou partiel de leurs honoraires avant même que ne débute le contrat. Ils justifient cette demande en alléguant qu'ils engagent dans leurs mandats des frais pour lesquels leurs clients doivent leur accorder une compensation financière équitable. Selon Bordeleau (1986), cette procédure a l'avantage d'assurer au consultant « les fonds nécessaires à la distribution de ses services, de minimiser la collecte des comptes impayés et de démontrer au client que le conseil est un professionnel sérieux qui n'a pas de temps à perdre » (p. 239).

Par ailleurs, le fait que les clients acceptent d'effectuer ce paiement est révélateur de leur confiance dans le consultant et de leur intérêt pour le projet en question.

4) Le réajustement périodique des honoraires

Les honoraires des consultants sont sujets à réajustement périodique, une fois ou, au maximum, deux fois par année. Ils avertissent généralement leur client de ces hausses 90 jours à l'avance, et en expliquent les raisons.

5) La diminution des honoraires

Les consultants qui traitent de la négociation des coûts d'un projet suggèrent aux éventuels candidats à la profession de ne jamais diminuer leurs honoraires, mais plutôt d'informer le client de la méthode employée pour les calculer, et de lui proposer de réduire certains éléments du projet s'il veut en abaisser les coûts (Greenbaum, 1990). « Le coût d'un contrat donné est certainement négociable, mais vos honoraires et la façon de les calculer ne le sont pas. » (Shenson, 1990, p. 3).

De l'avis de nombre d'auteurs (Bellman, 2002; Bermont, 1978; Bordeleau, 1986; Greenbaum, 1990; Holtz, 1990; Shenson, 1986; Shenson, 1990), ce n'est pas dans l'intérêt du consultant d'abaisser ses coûts, pour diverses raisons :

1. parce que s'il le fait, le client croira qu'il a indûment gonflé ses coûts;
2. parce que cela laisse croire au client que le consultant est très dépendant de lui;
3. parce que cela diminue implicitement la valeur de ses services;
4. parce qu'il sera obligé de faire de même avec ses autres clients;
5. parce que le questionnement des honoraires n'est qu'une façon détournée de questionner l'expertise du consultant. « Vous pourriez diminuer vos honoraires de moitié que ça n'améliorerait pas les choses » (Bermont, 1978, p. 66);
6. parce que les clients sont plus impressionnés par des tarifs élevés que par des tarifs bas : « Demandez trop et vous n'aurez pas de travail. Demandez trop peu, et le client potentiel regardera ailleurs, pensant que vous n'êtes pas très bon ou que vos conseils ne sont pas très valables » (Bermont, 1978, p. 63).

Greenbaum (1990) suggère pour sa part au consultant de demander au client de faire connaître son budget pour le service requis, et de laisser le consultant déterminer ce qu'il peut faire à l'intérieur de ce budget, plutôt que de développer un projet tellement ambitieux qu'il dépasse le montant alloué. Ceci permet évidemment de conclure le marché plus rapidement, car alors seuls les aspects techniques de la proposition sont en

question. À notre avis, ce n'est toutefois pas la meilleure façon de procéder, car ainsi le client ne saura jamais ce qu'il aurait pu obtenir pour un montant légèrement plus élevé, ou pis encore se verra offrir un service qui ne résoudra pas vraiment son problème.

8.2.3 L'évaluation des autres frais

Il a été expliqué précédemment que certaines dépenses d'exploitation peuvent être considérées comme des dépenses directes si elles concernent un projet particulier. Lorsque c'est le cas, ces dépenses sont reportées dans la section « autres frais » de la proposition financière. Ces autres frais représentent toujours des coûts directs, mais il serait incorrect de les intituler « coûts directs », puisqu'une partie des honoraires (soit les salaires et les profits) est aussi constituée de coûts directs. Ces autres frais peuvent être reliés par exemple à la saisie de données, à l'impression, à l'édition, à la photocopie de documents, à des communications tarifées, etc. Afin d'exercer un meilleur contrôle sur ces coûts, le client peut réclamer certaines pièces justificatives des dépenses encourues ou encore fournir aux consultants le plus de ressources internes possible.

Les frais de déplacement et de séjour affectés à un projet particulier constituent généralement l'élément principal de ces « autres frais ». Ces frais peuvent être reliés à la prospection d'un contrat, à la préparation d'une offre de service ou à l'exécution d'un contrat. Dans tous les cas, ils incluent, outre les coûts de déplacement et de séjour, des frais rattachés au temps consacré au déplacement.

En ce qui concerne la réclamation des coûts de déplacement et de séjour eux-mêmes, il semble que la formule du *per diem* soit souvent la plus populaire. Selon les résultats de l'enquête de Shenson (1986), près de 80 % des consultants y recourent tandis que seulement 19 % réclament le remboursement des frais encourus.

Les résultats de cette même enquête démontrent par ailleurs que lorsque les consultants doivent se déplacer pour la prospection d'un contrat ou pour la préparation d'une offre, dans la plupart des cas ils facturent au client à la fois leur temps et leurs dépenses de déplacement et de séjour (Shenson, 1986). Par ailleurs, lorsqu'ils doivent se déplacer pour effectuer un mandat, 40 % facturent leurs clients selon leur tarif régulier, 20 % selon un tarif réduit, et 30 % environ n'imputent pas cette dépense à leurs clients, probablement parce qu'ils l'ajoutent au temps nécessaire à l'exécution du contrat (Bordeleau, 1986).

Les diverses modalités de remboursement des « autres frais » dépendent des politiques respectives de l'organisation cliente et du cabinet concerné. Ces modalités sont évidemment négociables, mais constituent rarement un critère important de sélection d'un cabinet (Frankenhuis, 1979), à tort croyons-nous, car bien que les coûts rattachés aux autres frais puissent s'avérer insignifiants, ils témoignent néanmoins de la philosophie du cabinet qui les réclame et de son efficacité.

8.2.4 L'évaluation du coût global d'un projet

Étant donné que chaque intervention est différente, les problèmes à résoudre fréquemment mal définis, le travail à effectuer nébuleux ou difficile à structurer, les tarifs des consultants non réglementés et normalisés et les liens insidieux entre le coût et la qualité d'un projet, les propositions de divers cabinets peuvent varier considérablement.

La seule façon d'évaluer de façon précise la légitimité de propositions aussi diverses consiste à requérir une description détaillée des coûts, comme le font d'ailleurs les gouvernements dès qu'il s'agit d'un projet dépassant un certain montant (variant entre 5 000 \$ et 25 000 \$). Une telle description s'avère particulièrement nécessaire lorsque le cabinet-conseil ne peut justifier ses dépenses d'exploitation à partir de vérifications comptables ou d'audit, par exemple. Cette description devrait inclure :

- le détail du calcul des honoraires, comprenant les salaires, le profit et les dépenses d'exploitation;
- une répartition des honoraires selon les différentes catégories de consultants affectés au projet, spécifiant leur nom ainsi que le nombre de jours qu'ils consacreront au projet;
- des précisions relatives à la facturation d'honoraires pour du temps de déplacement, du temps supplémentaire, ou autres;
- le taux de chacune des dépenses d'exploitation;
- des précisions relatives à tous les autres frais attribués à ce projet.

Une description aussi détaillée facilitera non seulement l'évaluation de la légitimité des coûts avancés, en permettant de les analyser en profondeur et éventuellement de les comparer avec certaines normes disponibles, mais procurera en outre des données fort utiles lors de la négociation du contrat. Une telle description permet en effet de déterminer s'il est raisonnable de payer une préposée à la saisie 25 \$/l'heure et un technicien en informatique 75 \$/l'heure, ou si un taux de dépenses d'exploitation de 265 % est défendable.

Plusieurs consultants s'avèrent toutefois très réticents à fournir des informations aussi détaillées. Les pressions de la compétition, une connaissance approfondie du marché des services conseils et de bonnes habiletés de négociation pourront alors compenser pour certaines données manquantes... qu'il est néanmoins de beaucoup préférable d'obtenir dans une proposition financière bien documentée.

L'analyse de telles propositions n'a toutefois pas pour but d'en arriver à fixer le montant exact à attribuer à un projet, mais plutôt de déterminer une étendue raisonnable à l'intérieur de laquelle ce montant pourrait se situer. Cette étendue fluctue d'un minimum souhaitable à un maximum acceptable, et fera l'objet de la négociation du contrat, dont nous traitons dans le prochain chapitre.

8.2.5 Les fonctions symboliques de la rémunération

Selon Bercovitz (1989), la rémunération des consultants, outre les bénéfices monétaires qu'elle procure, remplit d'importantes fonctions symboliques. Tout d'abord, elle signale ou certifie leur valeur ou leur puissance personnelle (d'où leurs réticences à abaisser leurs honoraires). Ensuite, elle assure une certaine neutralité de leur part; comme ils sont rémunérés de façon satisfaisante, ils n'ont pas à rechercher d'autres gratifications (du côté du pouvoir, par exemple). Finalement, elle libère les clients d'une éventuelle dette de reconnaissance envers leurs consultants, permettant ainsi à la fois aux uns et aux autres de conserver une bonne distance émotionnelle et idéologique lors de la prestation de service.

Toutefois, malgré l'importance du facteur rémunération, tant pour les clients que pour les consultants, et malgré les fonctions symboliques significatives qu'elle remplit, la relation de conseil ne saurait être réduite à un simple rapport économique. Elle comporte en outre, et peut-être principalement, « une part de projet partagé et de liens affectifs [...]. Il y a dans toute relation de conseil une prestation de service rétribuée, mais aussi un échange de plaisir et un accroissement réciproque de connaissances » (Bercovitz, 1989, p. 16-17).

8.3 Les critères de sélection d'un cabinet-conseil

L'évaluation des offres de service est fondée sur certains critères (manière d'aborder le problème, expérience et compétences du cabinet soumissionnaire et de l'équipe proposée, adéquation des coûts) permettant d'effectuer un premier tri parmi les fournisseurs potentiels, mais ces seuls critères se révèlent insuffisants.

Gilbert et Lancestre (2008, p. 87) identifient entre autres les critères suivants :

- le prix;
- la qualité d'écoute et d'adaptation;
- le domaine d'expertise;
- la connaissance du métier;
- la méthodologie employée;
- la relation client/consultant;
- la localisation géographique.

Greiner et Nees (1989) ajoutent la personnalité du consultant comme critère de sélection :

Un directeur général qui avait récemment reçu des cohortes de consultants tous tirés à quatre épingles, tous bardés de diplômes, tous présentant d'excellentes références pour avoir travaillé pour les cent premières entreprises américaines, tous certains, preuves à l'appui, de pouvoir résoudre le problème posé, faisait part ainsi de son expérience : « Honnêtement, je dois avouer que j'étais incapable de faire la différence entre eux. Ils avaient tous les mêmes cartes en main et ce qu'ils disaient était tout à fait sensé. Difficile d'éviter un choix au hasard, en comptant sur sa bonne étoile. En fin de compte, on ne pouvait se fier, pour se décider, qu'à la personnalité de chacun. Mais je savais bien qu'il ne s'agissait que d'un critère de choix très particulier, et même éventuellement trompeur (p. 55).

La personnalité peut certes constituer un critère de choix – pas nécessairement trompeur – mais elle ne suffit pas non plus. Il y a toujours un jugement subjectif lorsque l'on choisit un consultant. « La seule façon d'en minimiser les risques est de connaître du mieux possible les divers choix qui s'offrent à nous » (Moore, 1984, p. 20).

Les critères qui sont toutefois le plus souvent mentionnés dans la documentation portant sur la consultation sont les suivants :

- l'expérience du consultant (ou du cabinet-conseil);
- le type de problème à résoudre;
- la phase de résolution du problème pour laquelle on fait appel au service d'un consultant ou d'un cabinet-conseil;
- le type de cabinet soumissionnaire;
- le rôle que l'organisation cliente désire voir les consultants assumer;
- les références concernant les candidats;

- la valeur ajoutée offerte par les consultants ou les cabinets-conseils;
- les facteurs affectifs.

8.3.1 L'expérience

L'expérience est toujours l'un des critères que l'on prend en compte lorsqu'il s'agit de choisir des consultants. Mais quel type d'expérience rechercher? Une expérience très pointue ou plus large, une expérience considérable ou plus restreinte?

Si l'on a besoin d'aide pour établir un système de gestion (comptabilité d'exercice ou classification des postes par exemple), il est évident qu'une expérience démontrée dans ces spécialités est essentielle. Cependant, lorsqu'on requiert de l'aide pour des problèmes plus vastes, on peut faire appel à une base d'expérience plus large. Il est possible qu'une approche moderne d'un système de gestion du personnel dans le cadre d'un programme agricole, par exemple, soit mise au point par un consultant essentiellement expérimenté dans le domaine minier... Selon Klépal et Tailhan (1989), il vaut mieux choisir quelqu'un ayant une expérience différente de la sienne, sinon, il y a risque de vision « préfabriquée ». Cette expérience différente peut en outre avoir une fonction d'oxygénation pour l'organisation.

Peu importe le type d'expérience requise, il faut s'assurer que les individus qui travailleront au projet sont bien ceux qui ont travaillé à des projets similaires pour d'autres organisations. « On ne répétera jamais trop que si la corporation engage des individus qui ont une expérience particulière, elle devrait toujours s'assurer que ce seront ceux-là qui travailleront sur son problème particulier » (McGonagle, Jr., 1981, p. 13).

Par ailleurs, les opinions divergent largement quant à savoir s'il faut s'adresser à des consultants âgés, ayant une expérience personnelle considérable, ou à de plus jeunes qui n'ont que peu d'expérience, mais qui sont vifs, motivés, novateurs... et moins coûteux. L'expérience est essentielle. Cependant, une équipe de consultants peut tirer parti de la présence de jeunes gens brillants à l'esprit curieux. Si la tâche à exécuter n'exige qu'une seule personne, alors, il faut donner la préférence à l'expérience, et de loin. Cette remarque s'applique aux personnes plutôt qu'aux cabinets. Il peut être bon de choisir un nouveau cabinet – ayant un personnel expérimenté – qui souhaite s'établir une bonne réputation.

8.3.2 Le type de problème

Comme nous venons de le voir, l'expérience requise des consultants varie en partie selon le degré de spécificité du problème à traiter. Le fait qu'il soit structuré ou non, clairement identifié ou non, influera en outre grandement sur le type de compétences recherché.

Sur le plan intra-organisationnel, on peut parler d'un problème structuré lorsque les dépositaires des divers rôles impliqués dans une situation problématique ont convenu de se doter d'une représentation commune pour capter l'essentiel des éléments qu'ils estiment devoir retenir (Landry et Malouin, 1989, p. 35).

D'une façon générale, il est évident que plus le problème est de type structuré, plus il y a avantage à sélectionner une firme spécialisée dans ce type de problèmes [...]. Moins le problème est structuré, plus la sélection d'une firme reconnue pour son expertise dans un nombre restreint de méthodes et de niveaux d'activités comportera de risques. En effet, la tentation sera forte pour tout expert-conseil dont la compétence est spécialement concentrée sur un outil particulier (la programmation linéaire par exemple) de ramener toutes les situations problématiques à une forme compatible avec cette technique (Landry et Malouin, 1989, p. 44).

Nous avons affaire à deux grands types de situations :

- *l'une où le problème est clairement désigné et circonscrit : il correspond à des savoirs éprouvés et largement expérimentés. Les solutions peuvent être trouvées dans l'application de principes, de lois ou de théories répertoriées;*
- *l'autre où la situation est complexe, confuse ou aléatoire : il s'agit moins d'appliquer des méthodes éprouvées que d'opérer des choix, de prendre des décisions, puis d'en contrôler les effets. Les savoirs ici sont plutôt des hypothèses, des modèles, des croyances [...].*

Dans le premier cas, il est possible de connaître par avance ce qui va être produit; dans le second, on ne le saura qu'après coup (Bercovitz, 1989, p. 13).

Le fait que le problème soit structuré ou non, clairement identifié ou non, influe non seulement sur les compétences nécessaires à sa résolution, mais également sur la relation client/consultant.

En effet, plus le problème est de type structuré, plus le conseiller peut l'étudier sans l'aide du gestionnaire, parce qu'il peut se référer à une représentation documentée à laquelle adhère le gestionnaire. À l'inverse, moins le problème est structuré, plus les liens de communication entre les deux doivent être étroits (Landry et Malouin, 1989, p. 35-36).

Lorsque le client fait appel à un consultant pour résoudre un problème identifié, il achète avant tout un savoir codifié. Il s'installe dans un rapport commercial client/fournisseur. Il produit une demande très précisément formulée qui provoque des offres correspondantes qui sont toujours spécialisées. « Ici, la personnalité du consultant importe moins que la structure qui l'héberge » (Raimbault et Saussois, 1983, p. 193).

Par contre, lorsque le client fait appel à un consultant pour énoncer un problème avant de parler de solution, celui-ci ne peut le résoudre à coups de techniques. Il y a donc installation d'une relation d'échanges et d'influence où client et consultant prennent mutuellement des risques; le client ne sait pas ce qu'il achète (un savoir-faire, mais lequel?); le consultant ne sait pas ce que souhaite vraiment le client – deux positions non sécurisantes où les deux parties s'observent, s'évaluent, échangent des points de repères, où en somme ils doivent ajuster leurs cadres de référence respectifs (Raimbault et Saussois, 1983).

Le type de problème à résoudre, qu'il soit structuré ou non, clairement identifié ou non, influe donc d'une part sur le type de compétences que l'on recherche pour le résoudre : principes, lois, théories répertoriées, ou hypothèses, modèles, croyances, correspondant à ce que Frankenhuis (1979) appelle des avis spécialisés ou des solutions imaginatives. Le type de problème à résoudre influe en outre sur les points que l'on attribuera respectivement, lors de la sélection, à la compétence d'un cabinet-conseil et aux qualités personnelles d'un consultant ou d'une équipe de consultants. Dans un cas, c'est plutôt la structure qui importe, dans l'autre, c'est la personnalité des individus.

8.3.3 La phase de résolution du problème

Le type de problème à résoudre conditionne la phase du processus de résolution de problème pour laquelle on fera appel à un consultant, mais lorsque le problème est clairement identifié, celui-ci peut intervenir à différentes phases de ce processus, et avec différents objectifs (voir le tableau 7.1). Il faut donc le sélectionner également en fonction de compétences particulières relatives à ces phases et à ces objectifs spécifiques.

Devant une liste convenable de firmes candidates, la règle de sélection fondamentale, et sans doute la plus importante que doit observer le gestionnaire consiste à se positionner [...] principalement sur la dimension « phase du processus de formulation et de résolution de problème ». Où en est-il rendu dans sa démarche? [...] Qu'attend-il de l'expert-conseil : qu'il réalise, confirme ou encore légitime? Tout gestionnaire qui ne s'est pas posé ces questions ou qui n'est pas en mesure de fournir pour chacune d'elles un minimum d'éléments valables de réponse n'est sans doute pas prêt à s'attaquer à la tâche de choisir un expert-conseil et encore moins de déterminer son mandat (Landry et Malouin, 1989, p. 44).

Vous pouvez sélectionner plusieurs sociétés de conseil, chacune étant chargée d'une partie de l'ensemble de l'opération. Par exemple, un responsable d'entreprise très volontaire peut engager un copilote amical comme partenaire pour formuler précisément une problématique mal définie, puis tous deux peuvent alors se mettre d'accord pour faire appel à un navigateur stratégique afin d'évaluer la position concurrentielle de la société (Greiner et Nees, 1989, p. 65).

8.3.4 Le type de cabinet

Lorsqu'on évalue l'expérience et les compétences de candidats, on prend généralement en considération le type de cabinet auquel ils appartiennent, et l'on distingue habituellement ces cabinets selon leur taille et également selon qu'ils sont de type généraliste ou de type spécialiste. Divers auteurs ont produit des classifications à cet égard, indiquant les avantages et les inconvénients respectifs de différents types de cabinets (Charsley, 1987; Fuch, 1975; Klépal et Tailhan, 1989). Ce genre de classification présente toutefois un intérêt limité, car chaque cabinet devrait être évalué en fonction de ses compétences particulières et non pas en fonction d'une catégorie dans laquelle il s'inscrit.

8.3.5 Les rôles

Lorsque les consultants adoptent certains modes d'intervention, ils adoptent *ipso facto* certains rôles auprès des organisations clientes. Ceux-ci comportent plus ou moins de consultation, plus ou moins de participation – et à des niveaux différents de l'organisation –, plus ou moins d'implication dans la résolution du problème, plus ou moins de support tout au cours de l'intervention. Aussi, avant de choisir des consultants, le client doit-il considérer non seulement les visées de l'intervention, mais également les rôles qu'il désire voir les consultants assumer (Nations Unies, 1980) et les sélectionner en fonction de leur capacité à le faire. Désire-t-on un partenaire, un expert, un modèle ou autre? Certaines phases du projet seraient-elles mieux exécutées à l'aide d'un « facilitateur » ou d'un « formateur »? Est-ce plutôt la croissance de l'organisation qui importe ou l'atteinte des résultats du projet? Quel type de pouvoir veut-on que le consultant exerce auprès de l'organisation?

8.3.6 Les références

Normalement, les références devraient servir à renseigner le client sur l'expérience et les compétences des candidats face au problème qu'il a à résoudre. En somme, elles devraient lui permettre de répondre en partie aux questions précédemment soulevées. Quel candidat est le plus apte à résoudre ce type de problème, compte tenu de sa phase de résolution? Quel mode d'intervention convient le mieux à ce type de problème, au style de l'organisation et au rôle qu'elle désire voir le consultant assumer?

Pourtant, il est surprenant de constater que bien souvent l'opération vitale de la vérification des références est faite de façon superficielle, voire complètement négligée. Cela est peut-être compréhensible lorsque le consultant éventuel a déjà donné satisfaction au client à l'occasion d'autres missions. Mais comme nous l'avons vu précédemment, les compétences requises peuvent grandement varier d'un projet à l'autre, et aucun consultant n'est également qualifié dans tous les domaines. En outre, des changements de direction et de personnel d'encadrement peuvent modifier de façon très significative les capacités d'un consultant au regard d'un mandat particulier. En conséquence, il ne faut pas considérer cette vérification comme inutile ou embarrassante, quelle que soit la valeur ou la réputation du candidat.

Lorsqu'il s'agit de consultants avec lesquels le client n'a pas eu d'expérience préalable, la nécessité de procéder à une vérification approfondie est d'autant plus évidente, mais pourtant souvent laissée de côté. La plupart des candidats prennent l'initiative de fournir de l'information au sujet de leurs mandats antérieurs et de citer les noms d'anciens clients qui peuvent être contactés. S'ils ne l'ont pas fait d'eux-mêmes dans leur proposition, il faut le leur demander, et particulièrement de citer les clients pour lesquels ils ont accompli des travaux analogues à ceux envisagés dans le projet en question. Plus que le type d'organisations dans lesquelles ils sont intervenus jusqu'à présent, c'est la nature des problèmes traités qui est éclairante, et la manière dont ils ont été abordés (Klépal et Tailhan, 1989).

Les informations recueillies à ce propos sont utiles en soi pour évaluer la proposition. Cependant, elles ne sauraient être acceptées sans vérification. Celle-ci devrait être soigneusement préparée de façon à dépasser le stade des réponses superficielles initiales, et à fournir des données relativement comparables au sujet des divers candidats.

8.3.7 La valeur ajoutée

Pour départager des candidats qui semblent de prime abord également qualifiés, on peut d'une part s'interroger sur la valeur supplémentaire qu'ils offrent en eux-mêmes, et d'autre part sur celle qu'ils ajoutent à l'organisation, ou encore sur leur valeur ajoutée intrinsèque ou extrinsèque. Pour déterminer leur valeur ajoutée intrinsèque, on se demandera quel candidat est hors du commun, plus novateur, plus imaginatif que les autres. Selon Holtz (1989), ce devrait être là le principal critère de sélection d'un consultant. Quant à la détermination de sa valeur ajoutée extrinsèque, elle se mesure essentiellement au regard des changements qu'il peut créer dans l'organisation, et qui auront des répercussions décisives sur son bien-être.

Il faut toutefois considérer que la valeur attribuée à une personne, à un objet ou à un phénomène quelconque n'est pas constante ou absolue. Ceux-ci ont certes une valeur intrinsèque (en eux-mêmes), indépendamment de tout jugement subjectif, mais ils ont également une valeur fonctionnelle (en fonction de leur utilité), une valeur commerciale et une valeur d'estime (celle qu'on leur accorde), et ces trois derniers types de valeur dépendent essentiellement de jugements subjectifs.

8.3.8 L'affectivité

Quand on est chef d'entreprise, on prend une décision de manière affective (Pétrin et Rande, 1988, p. 2).

À ce niveau, la séduction intervient, car ce choix est fonction de la sensibilité du dirigeant, de la qualité du contact, des représentations que lui aura évoquées le discours du consultant, de la méthode d'intervention qui l'inspirera ou non. En bref, il faut que « le courant passe », il faut être « sur la même longueur d'onde » (Bottin, 1991, p. 47).

Il arrive que le choix de l'intervenant se fasse selon des modèles technocratiques. Des experts comparent froidement les propositions des consultants selon de multiples indicateurs. Le résultat de la comparaison est présenté au dirigeant. Souvent, il reste à départager deux ou trois consultants et c'est là que tout peut basculer parce que le dirigeant choisira tel cabinet sur des critères personnels très subjectifs et bien sûr non explicités, quitte à devoir rationaliser le choix après coup.

En définitive, la sélection d'un consultant par un dirigeant est subjective. Elle fait plus ou moins appel à une relation affective dans laquelle la confiance et la séduction jouent un grand rôle. La confiance est donnée par une espèce de proximité culturelle, voire idéologique, tandis que la séduction repose sur les vertus que le dirigeant prête au consultant. On rejoint en cela la dimension mythique de l'intervention. Le consultant doit promettre plus qu'il ne peut tenir (Bottin, 1991, p. 48).

Il est intéressant de noter que ce sont les auteurs français qui mettent en évidence l'aspect affectif du choix d'un consultant. On se rappellera d'ailleurs qu'ils préfèrent les rencontres aux appels d'offres comme source de recrutement. Les auteurs américains tentent plutôt de promouvoir l'aspect rationnel du choix et les modèles technocratiques selon l'expression de Bottin. Pourtant, même s'il est judicieux de tenter de rationaliser le plus possible le processus de recrutement et de sélection d'un cabinet, on ne peut nier qu'une part affective s'y mêle, et qu'elle a également son importance et sa valeur. Tenter de l'éliminer sous prétexte de rationalité ou de se sentir coupable de se fonder sur un tel critère serait nier tout un aspect de toute consultation, son aspect relationnel. Il est donc préférable de reconnaître l'influence de cet aspect, de le considérer « rationnellement » comme tel, et de l'utiliser à ses fins, plutôt que de tenter de le camoufler au risque de biaiser le choix.

8.4 Quelques conseils

Quelques conseils, tirés en grande partie de Jay (1979) et certains de Greiner et Nees (1989), peuvent finalement contribuer à l'amélioration de ce choix :

- Prenez le temps de choisir la bonne personne.
- Faites intervenir d'autres membres de l'organisation dans ce choix.
- Laissez quelqu'un d'autre établir la liste des finalistes.
- Prenez avis auprès d'amis et de collègues.
- Ne vous contentez pas des références; vérifiez auprès des personnes qui ont travaillé pour le candidat et auprès d'autres consultants.
- Choisissez quelqu'un de votre taille.
- N'engagez jamais un consultant inconnu pour un projet qui pourrait briser l'organisation en tout ou en partie.
- Si la personne que vous rencontrez d'abord n'est pas celle qui accomplira le travail, assurez-vous de rencontrer celles qui le feront avant de vous engager plus loin dans le processus.
- Pariez sur la diversité en choisissant une approche pluraliste, c'est-à-dire en confiant divers aspects d'un problème à des consultants différents.

Les biais les plus habituels dans l'évaluation d'une offre de service

(Gilbert et Lancestre, 2008, p. 91)

L'effet de halo : contamination de l'évaluation par des données présentes dans le même contexte. Exemple : on pourra considérer comme excellent un cabinet ou un consultant passant juste après un cabinet à la prestation moyenne.

L'effet de cobaye : cet effet est dû au fait que le consultant (ou le cabinet) sait qu'il est observé et jugé. En conséquence, il cherchera à se rendre désirable socialement en devinant ce qui peut être susceptible de plaire au client. Pourra-t-on attendre de lui dans l'intervention ce qu'il promet avec beaucoup d'habileté oratoire pour emporter la décision?

La projection : c'est la tentation pour l'évaluateur de rechercher chez l'autre les mêmes caractéristiques que chez soi. Dans cette situation, ce pourra être de pousser un cabinet dont on connaît un des membres, dont on apprécie le credo, dont un des membres a dit du bien de vous à une occasion, sans être assuré pour autant que cela constitue en soi une garantie de compétence et de succès pour la mission envisagée.

L'effet de primauté : il est accordé (souvent sous l'emprise du préjugé) une importance démesurée à une caractéristique de l'individu ou du cabinet jusqu'à en faire la clé de la présentation de son offre. C'est ainsi qu'on pourra attribuer à la taille d'un grand cabinet sa tendance à pratiquer des prix élevés ou une garantie de sérieux, à l'inverse à un petit un plus grand amateurisme, à un consultant mal habillé le fait que le cabinet peine à se trouver des contrats.

TROISIÈME PARTIE

Rédiger un *contrat* et conduire une *négociation*

Les contrats sont conçus pour éviter les disputes ou à tout le moins pour les minimiser, et plus un contrat est détaillé, plus grande est la possibilité d'éviter les disputes. Des ententes détaillées résultent de négociations détaillées.

Holtz, 1989, p. 125

Introduction

La prochaine étape du processus de consultation consiste à négocier avec le ou les cabinets sélectionnés certains aspects de leur offre de service dans le but de la bonifier ou encore de départager certains candidats, et d'en arriver à formaliser l'offre de service par une forme ou une autre de contrat.

Un contrat est essentiellement constitué d'un ensemble de termes. Ceux-ci renvoient aux conditions établies entre les parties (en l'occurrence le client et le consultant) : exigences, obligations, limitations et autres contraintes. Or, les termes sont en fait ce sur quoi portent les négociations, dont le contrat est une conséquence directe. Ce que le contrat énonce ou devrait énoncer comme termes, c'est ce sur quoi les parties se sont entendues lors de discussions, de correspondances, de propositions, de négociations. Si un désaccord survient à propos d'un contrat, il s'agit d'un désaccord à propos de ce dont on avait convenu lors de la négociation. C'est pourquoi contrat et négociation sont fondamentalement inséparables. La troisième partie de cet ouvrage leur est consacrée. Elle comprend deux chapitres. Le premier porte sur le contrat (chapitre 9) et le second sur la négociation (chapitre 10).

Chapitre 9

Qu'est-ce qu'un *contrat* de *consultation*
et quels en sont les *enjeux*?

Après la lecture de ce chapitre, vous devriez être en mesure :

- de définir ce qu'est un contrat;
- de différencier les différents types de contrats de consultation ainsi que les différents types de facturation et de paiement;
- d'identifier les risques encourus par le client et le consultant selon les différents types de contrat.

Le contrat : pourquoi? Comment?

Bien que la tâche d'élaboration d'un contrat puisse sembler marginale, triviale ou même superflue, tous les auteurs s'accordent à la considérer comme l'une des tâches cruciales du processus de consultation...

9.1 La définition d'un contrat

Dans le domaine de la consultation, « un contrat, c'est tout simplement une entente explicite quant aux attentes respectives du consultant et du client et quant à leur façon de travailler ensemble » (Block, 1981, p. 42). Cette définition caractérise donc le contrat de consultation à la fois comme un outil de travail (en précisant les attentes respectives des deux parties à l'entente) et comme un outil de gestion (en précisant leur façon de travailler ensemble) (Bordeleau, 1986; McGonagle, Jr., 1981).

9.2 Les formes de contrat

Le contrat de consultation peut prendre trois formes principales : l'entente verbale, la lettre d'entente et le contrat formel. Chacune de ces formes d'entente a valeur légale, bien qu'en cas de litige, un document écrit soit plus facile à mettre en preuve, d'où la popularité des deux dernières formes d'entente (Shenson, 1986).

► L'entente verbale

L'entente verbale ne consiste qu'à sceller verbalement les termes et conditions du travail à exécuter, lesquels ont précédemment fait l'objet de discussions entre le consultant et le client.

► La lettre d'entente

La lettre d'entente est un document relativement court et simple, présenté sous forme de lettre, décrivant les principaux éléments de l'entente entre le consultant et le client. Cette lettre peut être rédigée par l'une ou l'autre des parties, mais la plupart du temps, c'est le consultant qui le fait. Il peut alors soit en préparer une première version qu'il soumet au client, et que les deux parties signeront conjointement à la suite de la rédaction finale, ou encore il peut transmettre au client une lettre d'entente signée, en lui demandant de l'aviser rapidement si les termes de cette entente ne correspondent pas aux modalités dont ils avaient convenu.

► Le contrat formel

Le contrat formel est constitué d'une série de clauses rédigées en termes légaux, précisant les modalités de l'entente survenue entre le consultant et le client. Sa préparation requiert souvent l'assistance d'avocats de l'organisation cliente et du cabinet-conseil. Les grosses organisations soumettent généralement un modèle de contrat au cabinet sélectionné. Dans les autres cas, le cabinet-conseil présentera un projet de contrat à l'organisation cliente qui soit en acceptera les termes, soit demandera certaines modifications qui feront l'objet de négociations, à la suite de quoi le contrat sera signé par les officiers mandatés des deux parties.

9.3 Les avantages et les inconvénients des contrats formels

Qu'il s'agisse d'entente verbale, de lettre d'entente ou de contrat formel, les contrats de consultation offrent de nombreux avantages, à la fois en tant qu'outils de travail et en tant qu'outils de gestion.

En tant qu'outils de travail, ils servent essentiellement à clarifier les attentes respectives du client et du consultant en précisant les services ou les produits à fournir ainsi que les façons de le faire. Cette clarification permet l'émergence d'un cadre de référence commun.

Depuis l'origine de la relation, les besoins, les valeurs et les idéologies des deux parti(e)s concerné(e)s sont en interaction et peuvent diverger considérablement. Il est nécessaire de les clarifier et d'élaborer progressivement des référents qui soient communs aux deux parti(e)s [...]. Ces référents concernent la façon de voir le problème par exemple, ou la façon de se représenter une organisation en santé (objectif ou valeur), ou encore la conception des moyens à prendre pour régler les problèmes. L'établissement d'un tel contrat permet au conseiller et au client de s'influencer réciproquement de façon plus ouverte, et de mesurer assez clairement les terrains de mésentente à partir desquels le client aura à préciser les degrés de liberté réels qu'il veut accorder au conseiller (Tremblay, 1973, p. 520).

En tant qu'outils de gestion, les contrats de consultation servent essentiellement à définir le cadre et les modalités qui vont régir la relation entre le client et le consultant, en précisant leurs responsabilités respectives à l'égard de l'intervention.

Bien que tous les auteurs reconnaissent les avantages inhérents à l'élaboration d'un contrat, les avis sont partagés en ce qui concerne la passation de contrats formels. Les consultants qui préconisent l'établissement de tels contrats considèrent :

- qu'ils assurent une implication accrue du client face à la nature et à l'étendue de l'intervention;

- qu’ils garantissent les investissements respectifs du client et du consultant;
- qu’ils leur fournissent une protection légale supérieure;
- qu’ils préviennent les litiges ou en facilitent le règlement.

Les consultants qui s’opposent à ce type de contrat considèrent par contre :

- qu’il est difficile de déterminer le coût d’un travail alors qu’on ne sait pas encore exactement en quoi il consistera;
- que de tels contrats lient indûment les parties;
- qu’ils sont susceptibles d’entacher la confiance réciproque des parties.

Les consultants qui s’opposent à la passation de contrats formels sont principalement ceux dont l’intervention porte sur les processus et qui, en conséquence, voient l’élaboration de contrats comme un processus social qui se poursuit tout au cours de l’intervention, plutôt que comme une étape bien circonscrite et délimitée.

Il va sans dire qu’il y a aussi un aspect pratique à considérer lors de la rédaction de contrats. S’ils impliquent de grosses sommes d’argent, il serait téméraire de s’y engager sans une étude approfondie et sans consulter des conseillers juridiques. En revanche, pour une intervention réduite de quelques milliers de dollars, il ne faut certes pas consacrer beaucoup de temps et d’argent à formaliser l’entente. Néanmoins, il n’est pas à conseiller de s’engager, même dans de petits projets, sur la foi de seules ententes verbales, ou pis encore, tacites.

9.4 Le contenu

Qu’il s’agisse de lettre d’entente ou de contrat formel, le contenu doit en être explicite et couvrir sensiblement les mêmes aspects. Tout comme les lettres d’offres et les offres de service formelles, ces deux formes de contrat diffèrent plus par la forme que par le fond, par la quantité que par la qualité.

D’ailleurs, « le contrat, c’est essentiellement l’offre de service avec quelques éléments en plus » (Stryker, 1982, p. 47), si bien que certains consultants ne font qu’y ajouter une section relative à son acceptation par les parties en cause. L’offre de service sert ainsi de contrat après que ces dernières l’aient entérinée. D’autres consultants envoient tout simplement une lettre de confirmation au client, à la suite de l’acceptation de leur offre. D’autres préfèrent rédiger un contrat en bonne et due forme, faisant référence à l’offre de service jointe en appendice.

Puisque le contrat, c’est essentiellement l’offre de service, on y retrouvera sensiblement les mêmes éléments. Afin de les préciser, nous décrivons sommairement ci-dessous 14 clauses généralement incluses dans les contrats de consultation (Block, 1981; Bordeleau, 1986; McGonagle, Jr., 1981; Shenson, 1990) :

1. l’identification des parties contractantes;
2. le préambule ou l’objet;
3. les représentants;
4. le plan d’action;
5. les produits ou bien livrables;
6. les résultats prévus;
7. le rôle et les responsabilités du cabinet-conseil;
8. le rôle et les responsabilités du client;
9. le calendrier (échéancier);
10. les modalités de facturation et de paiement;
11. la confidentialité;
12. le règlement des litiges;
13. les clauses spéciales;
14. les signatures.

Bien que ces informations puissent vous aider à mieux comprendre la constitution d'un contrat, il faut considérer que chacun d'eux est spécifique à la situation particulière à laquelle il s'applique. Les contrats les plus valables sont ceux qui correspondent le mieux aux besoins et aux attentes du client et du consultant avec lequel il traite.

L'identification des parties contractantes

En début de contrat, on identifie chacune des parties (nom, adresse, nature de l'organisme), de même que les personnes qui agissent en leur nom et seront signataires du contrat. Dans la suite du contrat, on utilisera généralement les termes « le client » et « le consultant » pour désigner chacune des parties.

Le préambule ou l'objet

Dans le préambule, on énonce brièvement le contexte du contrat et son objet. On dira, par exemple, « à la suite d'une rencontre entre le client et le consultant, les deux parties conviennent d'établir une relation de consultation dans le but d'améliorer les communications interdépartementales de l'organisation cliente ».

Les représentants

Dans cette section, on identifie les représentants du client et du cabinet-conseil, c'est-à-dire ceux qui auront autorité pour agir en leur nom dans le cadre de ce contrat. On dira par exemple :

Pour les fins du présent contrat, la représentante du CLIENT est madame Une telle, chef du Service des communications.

La représentante du consultant est madame Autre telle. Cette dernière aura l'autorité complète pour agir pour et au nom du CONSULTANT en toute matière relative à l'administration et à l'exécution du présent contrat. Tout changement de représentant sera communiqué par écrit au client pour son approbation.

Le représentant du client est l'interlocuteur du consultant responsable du mandat. Ces deux personnes peuvent ou non être également les signataires du contrat.

Le plan d'action

Dans cette section, le consultant explique les moyens et décrit les tâches et sous-tâches nécessaires pour atteindre le but du projet. Cette explication doit être aussi détaillée et spécifique que possible, car elle constitue le plan d'action du consultant. Si le contrat a été précédé d'une offre de service, on pourra y faire référence dans cette section et la joindre en appendice. Par ailleurs, si certains services habituellement fournis par le consultant ne le sont pas dans le cadre du contrat, il est préférable de le mentionner dans cette section, afin d'éviter des interprétations incorrectes.

Les produits ou biens livrables

Dans cette section, le consultant énumère les différents produits (certains consultants utilisent l'expression « biens livrables ») de son intervention (manuel, questionnaire, programme de formation, rapports intérimaires et final, etc.). Il précise également qui en sera le propriétaire.

Les résultats prévus

Le consultant indique ensuite le plus concrètement possible les résultats attendus de son action, par exemple :

- diminution de 10 % des plaintes adressées aux directeurs de département;
- augmentation de 5 % de la participation des employés aux activités sociales.

Plus ces résultats sont décrits précisément (idéalement les objectifs devraient être quantifiables et mesurables), mieux le consultant sait ce que l'on attend de lui et mieux le client peut suivre et évaluer l'évolution de son travail.

Le rôle et les responsabilités du consultant

Dans cette section, le consultant spécifie clairement son rôle dans ce projet ainsi que ses obligations quant aux moyens qu'il prendra pour atteindre le but de l'intervention. Par exemple :

- le CONSULTANT est et agit en tant qu'entrepreneur indépendant dans l'exécution des services, et non comme mandataire, agent ou employé du CLIENT;
- le CONSULTANT aura la responsabilité entière de son personnel engagé dans l'exécution des services.

Il identifie également les personnes (de son cabinet, contractuels ou autres) qui l'assisteront dans la réalisation de son mandat (nom, formation, expérience). « Ce ne sont pas les cabinets qui remplissent les contrats, ce sont les consultants. Le client a le droit de savoir qui fera le travail, qui le gèrera et qui en sera l'ultime responsable » (Radell, 1977, p. 33). Le consultant précise en outre leur contribution à ce projet en termes de tâches et de durée.

Si le contrat mentionne un nom sans définir l'étendue de la participation de l'individu en cause, il ne faut pas en attendre plus qu'un rôle symbolique. L'intéressé ne sera peut-être jamais sur place, et sa principale contribution aura été son nom qui aura servi à obtenir le contrat (Nation Unies, 1980, p. 47).

Afin d'éviter toute ambiguïté à cet égard, le client peut ajouter une clause prévoyant que si, en cours de mandat, le consultant estime nécessaire d'apporter des modifications importantes à la répartition de son personnel, il devra consulter le client à ce propos.

Le rôle et les responsabilités du client

Dans cette section, le consultant spécifie les obligations du client par rapport à l'intervention. Par exemple, fournir un espace de travail, du matériel ou des services, permettre et faciliter l'accès à l'information nécessaire, sensibiliser le personnel, diffuser certains résultats à l'interne, etc. S'il y a lieu, le consultant énonce également les modalités.

Le calendrier (échancier)

Dans cette section, le consultant précise le délai prévu pour la réalisation du mandat, de même que la date de terminaison et éventuellement la date du début de son mandat. Il indique également les dates de dépôt des divers produits de l'intervention.

Les modalités de facturation et de paiement

Nous avons expliqué à la section 8.2 de cet ouvrage la façon de calculer les honoraires des consultants ainsi que les autres frais afférents à leur intervention. Dans cette partie du contrat, le consultant indique de quelle façon ces montants seront répartis, présentés au client et payés par celui-ci. Les modalités de facturation et de paiement peuvent prendre de nombreuses formes que nous décrivons dans la section suivante (9.5).

La confidentialité

Comme le consultant a souvent accès à de l'information privilégiée et agit fréquemment dans des contextes politiques, la question de la confidentialité de l'information recueillie lors de l'intervention revêt une importance particulière. Les clauses relatives à la confidentialité spécifient donc à qui seront remis les résultats du travail du consultant, leurs modalités de diffusion, les limites relatives à leur divulgation, ainsi que certaines garanties de sécurité pour les informateurs (interviewés, répondants, auteurs de documents confidentiels, etc.).

Le règlement des litiges

Dans certains contrats, les parties s'entendent pour préciser à l'avance certains modes de règlement des litiges (négociation, arbitrage extrajudiciaire par un comité ou une personne nommée à cet effet, etc.). Si les deux parties sont établies dans des pays différents, on pourra même préciser la loi en vertu de laquelle une poursuite judiciaire serait intentée, advenant une telle poursuite.

Les clauses spéciales

Certaines clauses spéciales, dont l'étendue varie beaucoup d'un contrat à l'autre, peuvent parfois s'ajouter aux clauses habituelles décrites ci-dessus.

Ainsi, certains contrats précisent les limites de la responsabilité du consultant en cas de poursuite légale, du fait de l'utilisation de certains produits, d'une exécution inadéquate de son mandat, ou de l'impossibilité de le compléter pour cause de grève, par exemple.

La possibilité de transférer une partie du mandat à un sous-traitant peut également faire l'objet d'une clause spéciale, soit pour écarter cette possibilité, soit pour la reconnaître à certaines conditions : que le client accepte le sous-traitant, que la sous-traitance n'entraîne pas de coûts supplémentaires, que le consultant demeure légalement responsable de l'exécution du mandat et du personnel sous-traitant, etc.

Le client peut, par ailleurs, exiger du consultant qu'il déclare tout conflit d'intérêt actuel ou potentiel en rapport avec ce contrat, ou encore lui interdire d'effectuer un travail semblable pour un compétiteur durant une période de temps déterminée.

Le client peut aussi spécifier que, dans le cadre de son mandat, le consultant sera soumis aux politiques de l'organisation (politiques quant à l'éthique, la sécurité, les dépenses, l'accès aux locaux, etc.).

Le client peut exiger que le consultant soit assuré pour la responsabilité professionnelle ou civile.

Les parties peuvent stipuler qu'il leur sera possible de modifier les termes du contrat, à la condition que ces modifications soient acceptées par les deux parties et qu'elles en aient été informées selon un mode déterminé (une lettre recommandée, par exemple), un certain nombre de jours à l'avance. Ces modifications peuvent résulter de discussions plus ou moins formelles entre les parties contractantes, et le fait de les soumettre à une clause spéciale évite de fausses interprétations.

À la suite d'une insatisfaction face au travail accompli ou aux modalités de collaboration, d'une disparition du besoin d'origine pour ce travail, d'une coupure de budget, ou autre, le client ou même le consultant peut vouloir mettre fin au mandat. C'est pourquoi l'on retrouve assez fréquemment dans les contrats de consultation une clause spéciale concernant la cessation possible du mandat. Cette clause permet à chacune des parties d'y mettre définitivement fin ou encore de le suspendre temporairement. Elle spécifie généralement un délai d'avertissement pour la cessation des travaux, ainsi que les modalités de paiement pour ceux déjà réalisés.

Les modalités de communication des avis entre les parties peuvent également faire l'objet d'une clause spéciale, stipulant à qui ils doivent être adressés chez le client et chez le consultant, ainsi que les délais nécessaires à leur application.

Finalement, comme certains paiements sont associés à la remise des rapports d'étape ou du rapport final, une clause spéciale pourra préciser les conditions d'approbation de ces travaux.

Les signatures

Après l'entente survenue entre les deux parties quant à tous les termes du contrat, deux personnes dûment mandatées, habituellement désignées par une résolution du conseil d'administration de chacune des organisations concernées, signent deux copies originales du contrat, une pour chacune des parties. Cette signature signifie que ces deux organisations sont liées par les termes de l'entente et acceptent de respecter les engagements pris par leur mandataire respectif. Légalement, les droits et devoirs qui ne sont pas inscrits dans ce document n'existent pas.

9.5 Les types de contrat

Il existe diverses modalités de facturation et de paiement de la fonction conseil, dont les plus fréquentes sont : les honoraires quotidiens ou horaires, le prix fixe, la rémunération selon le rendement, les honoraires par provision, ainsi que certaines variantes des deux premières modalités. Ces diverses modalités de facturation et de paiement ont donné leur nom aux contrats dans lesquels elles s'insèrent. C'est ainsi qu'on parlera d'un contrat à honoraires quotidiens, à prix fixe ou autre. Elles distinguent donc essentiellement divers « types » de contrat, selon leur caractéristique la plus saillante. Nous expliquons brièvement ci-dessous en quoi consistent ces divers types de contrat, en soulignant leurs risques respectifs pour le client et pour le consultant.

9.5.1 Les honoraires quotidiens ou horaires

Lorsqu'il établit un contrat à honoraires quotidiens ou horaires, le consultant facture le client selon un tarif quotidien ou horaire calculé de la façon décrite au point 8.2 de cet ouvrage. Ce tarif comprend donc les salaires, les dépenses d'exploitation et les profits escomptés.

Les contrats à honoraires quotidiens ou horaires sont parmi les plus fréquemment employés en consultation. Ils conviennent particulièrement à deux situations : 1) lorsqu'il n'est pas possible de déterminer avec exactitude ou avec un minimum de risques le coût total d'une intervention; 2) lorsqu'il s'agit d'un travail très spécialisé qui se poursuit sur une courte période de temps.

Ce type de contrat engendre des risques importants pour le client, car on n'y précise pas le coût total du projet. Afin de minimiser ce risque, le client pourra exiger que le consultant le facture chaque mois, ou même plus fréquemment. Le client pourra également fixer un montant maximum, après l'atteinte duquel il devra y avoir réévaluation du projet préalablement à une décision relative à sa poursuite.

9.5.2 Le prix fixe

Le contrat à prix fixe s'avère également un type de contrat très prisé en consultation (Shenson, 1990). Contrairement au contrat à honoraires quotidiens ou horaires, il porte sur le coût total à déboursier pour les services requis (prix fixe). Dans ce type de contrat, on spécifie habituellement très précisément les modalités de paiement de ce montant. Par exemple, une somme X à la signature du contrat, une somme Y à l'acceptation d'un rapport de progrès, une somme Z à l'acceptation du rapport final.

Comparativement au contrat à honoraires quotidiens ou horaires, le contrat à prix fixe diminue les risques encourus par le client, puisqu'il connaît au départ le coût total de l'intervention et que le consultant a l'entière responsabilité de s'y conformer. En outre, comme il conserve toute épargne de coût pouvant résulter de cette intervention, le consultant a grand intérêt à travailler efficacement. Cependant, dans le cadre d'un tel type de contrat, le consultant ne fournira que les produits et services qui y sont spécifiés, sans plus. Si le projet inclut de la recherche et du développement, par exemple, il peut ne pas être dans l'intérêt du client de n'obtenir que le strict minimum stipulé dans le contrat. Des dépenses

légèrement plus élevées pourraient produire des résultats supérieurs. Ou encore, le client peut vouloir participer aux décisions qui influenceront sur la teneur et donc sur les coûts de ce projet.

Ce type de contrat se révèle néanmoins plus risqué pour le consultant, particulièrement s'il s'agit d'un travail imprécis dont il est difficile de déterminer exactement toutes les opérations. Le consultant doit en effet effectuer le travail décrit pour le prix fixé *a priori*, même si les coûts de réalisation de ce travail excèdent ses prévisions.

Il peut par contre en retirer un plus grand profit s'il sait habilement évaluer ses coûts et s'il est efficace. Dans ce type de contrat, le consultant prévoit généralement une marge de sécurité (quant aux jours nécessaires à l'accomplissement du contrat), qu'il fixe avec prudence s'il veut demeurer compétitif, tout en s'assurant d'une sécurité proportionnelle à l'importance du risque encouru.

9.5.3 La rémunération selon le rendement

Un troisième type de contrat, moins répandu dans le domaine de la consultation, consiste à lier une compensation financière accordée au consultant à la performance organisationnelle à la suite de son intervention (par exemple, l'accroissement du chiffre d'affaires ou des profits, le nombre d'employés sélectionnés encore en poste après un an, le nombre d'employés ayant réussi un programme de formation, etc.). Le gain financier du consultant résulte donc de sa capacité à solutionner le problème en cause et de ses efforts pour y arriver, d'où l'appellation de ce type de contrat « rémunération selon le rendement ».

Pour qu'un tel contrat puisse s'appliquer, il faut d'une part que le consultant ait un certain contrôle sur les résultats de son intervention et, d'autre part, que ceux-ci soient observables et mesurables. La rémunération selon le rendement s'applique donc principalement à des interventions relatives à la production, au génie industriel, à la vente ou à la mise en marché.

À l'évidence, ce type de contrat minimise les risques encourus par le client et maximise ceux encourus par le consultant. Toutefois, bien que certains les considèrent comme non éthiques ou impropres, on constate une tendance accrue à les employer en consultation. Ce sont surtout les consultants américains qui en font usage. D'une part, parce que leurs pairs ou d'autres professionnels acceptent de signer de tels contrats et, d'autre part, parce que la formule peut servir d'outil de marketing s'ils l'utilisent pour convaincre des clients qui doutent de l'efficacité de certaines interventions.

9.5.4 Les honoraires par provision

Le contrat à honoraires par provision consiste à garantir au client les services éventuels d'un consultant. Selon ce type de contrat, le consultant reçoit à l'avance une certaine somme en échange de laquelle il assure le client de sa disponibilité pour une durée déterminée, au moment choisi par le client. Ce contrat spécifie également le type de service fourni par le consultant et les conditions de sa disponibilité. Un tel contrat convient lorsqu'il est possible de prévoir précisément le temps nécessaire à l'atteinte des objectifs d'un projet.

Comme le fait que le consultant doive conserver une disponibilité pour ce client durant une période donnée réduit ses possibilités d'accepter d'autres mandats, on lui accorde généralement à l'avance de 20 à 30 % de la valeur totale du temps réservé au client. Par la suite, le consultant facturera le temps effectivement consacré au client sur la base de ses honoraires quotidiens ou horaires, et selon les modalités prévues au mois ou à un autre intervalle prédéterminé. Le client pourra éventuellement déduire les honoraires par provision des honoraires réels facturés par le consultant. Le paiement à l'avance constitue alors une certaine compensation pour la disponibilité du consultant, sans entraîner de coût supplémentaire pour le client.

Ce type de contrat engendre néanmoins des risques plus élevés pour le client, puisqu'il doit déboursier à l'avance un montant qu'il n'est pas sûr de récupérer, advenant des circonstances imprévues, contre lesquelles le consultant s'est prémuni.

9.5.5 Variantes au contrat à prix fixe ou au contrat à honoraires

Il peut arriver qu'en plus du prix fixe ou du compte d'honoraires (à tarif quotidien ou horaire), le client doive déboursier en vertu de certaines autres clauses à incidence financière. Ce sont les variantes à ces deux types de contrat, que nous explicitons maintenant.

Ainsi, le contrat peut stipuler que le client devra rembourser certaines dépenses (transport, hôtel, téléphone, matériel, etc.) sur présentation des pièces justificatives. Le contrat inclut souvent une telle clause lorsque le consultant ne peut prévoir à l'avance le coût exact de ces dépenses. Quoique la plupart du temps le consultant puisse en fournir une estimation, cette variante, en introduisant une variable sur laquelle le client n'a pas de contrôle, augmente les risques qu'il encourt en signant le contrat.

Qu'il s'agisse d'un contrat à prix fixe ou à honoraires, le contrat peut stipuler qu'à une date prévue, il sera possible d'ajuster les aspects financiers de l'entente aux conditions économiques alors en vigueur ou à des changements dans la nature même du mandat.

Ces deux types de contrat peuvent également contenir une clause « d’escalade ». Cette clause prévoit l’ajustement des aspects financiers du contrat à certains changements économiques (indice des prix à la consommation, inflation, valeur du dollar, etc.). Elle est avantageuse pour le consultant, surtout si le contrat couvre une longue période.

Il arrive que l’on associe le contrat à prix fixe à une récompense ou à une pénalité en rapport avec l’atteinte du coût fixé au projet. Disons qu’on établit le coût d’un projet à 20 000 \$. Le client et le consultant conviennent d’accorder une récompense de 5 000 \$ à ce dernier si le coût du projet n’excède pas le montant prévu. Dans le cas contraire, ils conviennent que les coûts supplémentaires seront assumés à 60 % par le consultant et à 40 % par le client. Supposons que ce projet coûte 25 000 \$ plutôt que 20 000 \$. Le client paiera alors au consultant 22 000 \$ plutôt que 25 000 \$, puisque le premier assume 40 % du 5 000 \$ supplémentaire (20 000 \$ + 2 000 \$ [40 % X 5 000 \$]). Le consultant perdra donc 3 000 \$ en pénalité (60 % X 5 000 \$). Si, par contre, le projet ne coûte que 18 000 \$, le consultant empochera 7 000 \$ de récompense.

Dans ce type de contrat, à la fois le client et le consultant encourent un risque faible, puisque le premier se garantit contre toute augmentation des coûts, et que le second dispose d’une marge de profit lui permettant d’absorber certains coûts supplémentaires, tout en l’incitant à plus d’efficacité.

Ajoutons finalement qu’il peut exister différentes formules mixtes de contrat. Par exemple, on peut combiner un contrat à honoraires et un contrat à prix fixe. Ou encore, on peut ajouter à ces deux types de contrat une rémunération selon le rendement. Ces différentes formules combinent alors les avantages et les inconvénients respectifs des divers types de contrat auxquels elles se réfèrent.

Le tableau 9.1 fournit une synthèse du degré respectif de risque encouru par le client et par le consultant selon les divers types de contrat qu’ils concluent.

TABLEAU 9.1

Degré respectif de risque encouru par le client et par le consultant selon les divers types de contrat

Risque encouru par le client	Type de contrat	Risque encouru par le consultant
<div><div>Faible</div><div>↓</div><div>Moyen</div><div>↓</div><div>Élevé</div><div>↓</div><div>Très élevé</div></div>	Rémunération selon le rendement	<div><div>Très élevé</div><div>↑</div><div>Élevé</div><div>↑</div><div>Moyen</div><div>↑</div><div>Faible</div></div>
	Prix fixe	
	• Avec clause escalatoire	
	• Avec remboursement des dépenses	
	• Avec ajustement	
	Avec clause escalatoire	
	Honoraires par provision	
	Honoraires quotidiens ou horaires	
	• Avec remboursement des dépenses	
	• Avec ajustement	
	• Avec clause escalatoire	

Chapitre 10

Comment conduire la *négociation*?

Après la lecture de ce chapitre, vous devriez être en mesure :

- d'expliquer les fondements théoriques de la négociation (définition, spécificité, orientation coopérative ou compétitive, etc.);
- d'identifier et d'expliquer les facteurs influant sur la négociation;
- d'identifier les différentes tactiques et contre-tactiques lors d'une négociation;
- d'identifier les comportements favorables et défavorables lors de la conduite d'une négociation;
- d'identifier les facteurs de réussite d'une négociation.

La négociation des services de consultation

Ce chapitre traite de la négociation en général, mais il fera surtout référence à la négociation concernant l’acquisition de biens et services et particulièrement de services de consultation.

Il commence par expliquer respectivement les fondements théoriques de la négociation, ainsi que les facteurs qui l’influencent, pour ensuite traiter de la conduite d’une négociation commerciale.

10.1 Les fondements théoriques de la négociation

10.1.1 La nature de la négociation

Quel que soit le domaine auquel elle s’applique, la négociation se caractérise par certaines composantes essentielles que l’on retrouve d’ailleurs aussi bien dans les négociations de grande envergure que dans les négociations interpersonnelles.

Définition

Parmi les nombreuses et différentes définitions données à la négociation, on retiendra celle de Rubin et Brown (1975), qui la caractérisent ainsi :

- cette relation suppose qu’au moins deux parties y soient impliquées;
- ces parties ont un conflit d’intérêt en ce qui concerne un ou plusieurs « objets » ou « points de litige »;
- elles s’engagent temporairement dans une relation volontaire originale;
- cette relation est centrée sur une activité de répartition ou d’échange de ressources spécifiques ou de résolution de problèmes;
- cette activité est séquentielle plutôt que simultanée.

Les composantes essentielles

On retrouve dans cette définition les cinq composantes essentielles de toute négociation.

1. La négociation est une interaction entre deux ou plusieurs personnes, deux ou plusieurs groupes. Ces personnes ou ces groupes se divisent en camps qui constituent les parties en négociation.
2. Il n’y a pas de négociation sans conflit : la relation de négociation résulte d’un conflit d’intérêt, ne serait-ce que potentiel, ou d’une menace de non-accord.
3. La négociation porte sur des divergences entre les parties, à propos de la répartition ou de l’échange de ressources, ou à propos des solutions à apporter à un problème.
4. La négociation est une relation originale. Comme moyen de résolution de conflit par les parties elles-mêmes (c’est-à-dire sans recourir à d’autres processus comme un arbitre ou un tribunal), la négociation tire son originalité du fait qu’il s’agit d’une relation volontaire entre deux ou plusieurs parties ayant pour but de résoudre un conflit de façon autonome et pacifique, en l’absence de règles ou de procédures préétablies, et avec un degré de coercition supérieur à celui exercé lors de résolution de problèmes par discussion informelle, mais inférieur à celui exercé lors d’une médiation.
5. L’arrangement entre les parties est le but de la négociation. Il peut prendre quatre formes principales : le compromis, l’échange de concessions mutuelles, l’adjonction de contreparties ou de compensations, la novation ou la transformation de la situation.

Le tableau 10.1 précise la caractéristique principale de chacune de ces formes d’arrangement ainsi que le degré de créativité qu’elle requiert.

TABLEAU 10.1

Caractéristique principale et degré de créativité de diverses formes d’arrangement				
Forme d’arrangement	Compromis	Concessions mutuelles	Contreparties	Novation
Caractéristique principale	Partage d’une ressource	Échange de plusieurs ressources	Élargissement	Transformation
Degré de créativité	*	**	***	****

Avec le compromis, chacun des négociateurs effectue un retrait par rapport à ses positions affichées : aucune partie n’atteint ses objectifs. Les concessions mutuelles sont plus imaginatives, car elles représentent une recherche d’équilibre entre des avantages et des inconvénients respec-

tifs. Avec les contreparties, de nouvelles données sont introduites pour parvenir à un accord. Plus créative encore, la transformation de la situation permet de trouver un arrangement en remplaçant le problème initial par un problème différent dont la solution est plus facile à trouver.

Pour s'écarter ainsi de la définition initiale du problème, il est nécessaire que les parties puissent disposer d'une marge de manœuvre. C'est cette dernière qui permet de faire varier l'écart qui sépare les parties, et sans elle, il n'est pas possible de résoudre les divergences par la négociation. Mais il ne suffit pas que les parties puissent partager ou échanger des ressources, ou encore modifier le problème; il faut aussi qu'elles le veuillent. Si toute négociation comprend nécessairement un aspect de conflit, elle doit aussi avoir un aspect de coopération.

L'arrangement, qui est le résultat souhaité de la négociation, est l'aboutissement d'un processus, c'est-à-dire d'une activité séquentielle comprenant diverses phases. La dernière composante de la négociation est donc le processus qui conduit à l'arrangement. Typiquement, après des phases initiales d'entrée en communication et d'échange d'information, les parties tracent le cadre de la négociation et présentent leurs arguments sur les points sélectionnés. Elles procèdent ensuite à la recherche de solutions et à l'établissement de la conclusion (positive ou non) de la négociation.

10.1.2 La spécificité de la négociation commerciale

La négociation commerciale présente des caractéristiques spécifiques¹. Elle porte sur des produits ou des services, dans un contexte de marché et de concurrence. La négociation se déroule dans le cadre de relations fournisseur/client, ce qui incite à une bonne part de coopération.

La négociation de contrats portant sur des biens ou des services industriels (à la différence de ceux concernant des biens de consommation) va fréquemment impliquer de multiples interlocuteurs dans des discussions nombreuses et souvent très techniques. Les étapes d'analyse des propositions, de démonstration, ainsi que de mise au point des clauses contractuelles vont être longues. À l'art du commerçant, le négociateur doit allier les connaissances du technicien.

Dans la négociation commerciale, il y a un vendeur et un acheteur, dont les positions et les contraintes respectives vont différer. L'acheteur cherchera à faire jouer la concurrence que le vendeur, lui, cherchera à éliminer en singularisant son offre d'une manière ou d'une autre.

10.1.3 Les orientations coopérative et compétitive de la négociation

La négociation est une activité ambivalente, évoluant de l'affrontement causé par le conflit initial à la concertation qui va de pair avec l'arrangement final. La négociation correspond à un dosage entre deux orientations contraires, entre la coopération et la compétition. Mais toute négociation est dominée par l'une ou l'autre de ces orientations; il est donc utile de savoir distinguer l'orientation principale d'une négociation afin d'y adapter son comportement.

Définitions

La négociation à orientation coopérative « est celle dans laquelle les négociateurs font preuve d'une forte coopération et sont animés par un désir de gain mutuel » (Dupont, 1982, p. 42). Dans cette orientation de type résolution de problème, les négociateurs ont une approche gagnant-gagnant, dans laquelle chaque partie tire profit de la négociation. En jouant sur les concessions et les contreparties, ils cherchent à tenir compte des intérêts et des besoins de toutes les parties.

Dans la négociation à orientation compétitive, les négociateurs « sont animés par un désir de gain propre, réalisé au détriment des objectifs adverses ou communs » (Dupont, 1982, p. 42). Ils ont une approche gagnant-perdant, qui s'accompagne d'attitudes et de finalités conflictuelles.

Les caractéristiques des deux orientations

Le but du négociateur coopératif est plus d'en arriver à un arrangement que de gagner. Il voit dans le négociateur adverse un allié dans la recherche de l'intérêt commun. Il accepte une certaine interdépendance des intérêts et des objectifs des deux parties. Il manifeste de la souplesse en modifiant facilement sa position : pour lui, rien n'est absolu et tout est négociable. Il établit un climat de confiance dans la négociation, où l'argumentation joue un grand rôle. Pour convaincre, il emploie des tactiques « douces » fondées sur la persuasion.

Bien qu'ouvert et conciliant dans la recherche de solutions, il n'en est pas moins ferme sur les éléments majeurs. Pour lui, la meilleure issue est un compromis sauvegardant les intérêts des deux parties.

Le négociateur compétitif, quant à lui, a pour but de gagner. Il voit son vis-à-vis comme un adversaire plutôt qu'un partenaire, et se méfie de ses intentions, présumées douteuses. Il manifeste peu de souplesse et cherche à imposer exclusivement sa propre position. Il crée un climat de méfiance où les communications manquent de sincérité.

¹ Les données sur lesquelles repose cette section sont tirées de Dupont, C. (1982). *La négociation : conduite, théorie et applications*. Dalloz-Gestion, série Hommes et entreprises, dirigée par George Trépo, Dalloz.

Pour contraindre son adversaire, il emploie des tactiques dures (chantage, provocation, menaces, bluff, etc.) qui privilégient le rapport de force et favorisent les antagonismes. Il se montre rigide à la fois sur les fins, les aspirations et la recherche de solutions. Pour lui, la meilleure issue est la satisfaction maximale de ses propres objectifs.

Les processus propres aux deux orientations

Dès le départ d'une négociation coopérative, on cherchera à créer une ambiance favorable à la synergie entre les participants. On prendra le temps de bien exposer les positions des deux parties. Pour éviter un désaccord dès le début, on entamera la négociation par les problèmes les plus faciles à résoudre. Le négociateur coopératif va partir des points d'entente pour s'en éloigner ensuite et aborder les points de divergence. Dans le cœur de la négociation, en général, on retrouve d'abord un processus d'induction et d'influence, où chacune des parties présente ses propositions et cherche à influencer l'autre. On procède ensuite à l'exploration des solutions possibles, puis à la mise en route d'un processus d'ajustement (reformulations, contreparties, concessions, échanges). Enfin, la conclusion débouche sur l'adoption d'une solution, la mise en différé ou le constat de désaccord.

Dans une négociation compétitive, le négociateur va généralement adopter une stratégie offensive : il prendra rapidement en main les débats, inscrira les questions les plus importantes dès le départ, et cherchera à faire parler la partie adverse en masquant ses intentions réelles. Dans le cours d'une négociation vraiment compétitive, le négociateur doit maintenir une pression constante pour à la fois conserver sa fermeté initiale et éviter la rupture. Des moyens de pression, comme la menace, le bluff ou la manipulation, vont sûrement se retrouver dans ce genre de négociation.

10.2 Les facteurs influant sur la négociation

L'orientation de la négociation de même que ses résultats varieront en fonction d'une série de facteurs que l'on peut subdiviser selon qu'ils concernent le contexte de la négociation ou qu'ils influent directement sur son déroulement. Le tableau 10.2 fournit une synthèse de ces deux groupes de facteurs. Seuls ont été retenus les principaux facteurs et ceux dont les effets ont été corroborés par la recherche.

TABLEAU 10.2

Synthèse des effets des principaux facteurs qui influent sur la négociation

Facteur	Effet
1. Précédant la négociation	
A. Les caractéristiques des négociateurs :	
• Culture	• Influe sur les valeurs, les modes de pensée et de communication ainsi que sur les comportements.
• Style personnel	• Influe sur l'orientation de la négociation, sur son déroulement, sur ses résultats ainsi que sur la satisfaction des négociateurs.
• Motivations	• Influe sur l'orientation de la négociation, sur son déroulement, sur ses résultats ainsi que sur la satisfaction des négociateurs.
• Défense d'une image	• Influe négativement sur le déroulement de la négociation, si elle est poursuivie pour elle-même.
• Cognitions	• Influencent le comportement du négociateur.
• Expérience ou expertise	• Accroissent la sensibilité du négociateur, les profits conjoints ou participatifs ainsi que la satisfaction des négociateurs.
• Représentativité	• Permet à la négociation de progresser plus rapidement.
• Perception du rôle	• Engendre de mauvaises performances et de l'insatisfaction chez les négociateurs si elle est ambiguë et conflictuelle.
B. L'objet de la négociation	
• Nature des questions négociées	• Modifie l'orientation de la négociation selon qu'il s'agit d'un enjeu unique (négociation compétitive) ou de questions multiples et interdépendantes (négociation coopérative).
• Nature du service négocié	• Modifie le rôle du négociateur et l'orientation de la négociation selon qu'il s'agit de services plus ou moins nouveaux et plus ou moins stratégiques.
• Nombre de clauses	• Accroissent la probabilité de comportements coopératifs et d'accord satisfaisant, si elles sont nombreuses.
• Enjeux	• Accroissent les comportements coopératifs s'ils sont importants. L'étendue de l'écart entre les seuils maximaux de chacune des parties accroît les chances d'accord.
• Objectifs à atteindre	<ul style="list-style-type: none"> • S'ils sont élevés, permettent d'obtenir de meilleurs résultats, mais nuisent au déroulement de la négociation. • S'ils sont imposés, ils améliorent la performance des négociateurs, seulement s'ils disposent de pouvoirs équilibrés ou élevés.
C. Rapport de force	
• Relations entre les parties	<ul style="list-style-type: none"> • S'il est déséquilibré, engendre des comportements compétitifs et de meilleurs résultats pour la partie qui dispose de plus de pouvoir. • Engendrent des comportements compétitifs ou coopératifs selon qu'elles sont à court ou à long terme, indépendantes ou dépendantes.
2. Lors du déroulement	
A. Le nombre de participants	• Accroît la complexité de la négociation. Crée une pression sociale. Influe sur les résultats obtenus.
B. Le nombre de parties prenantes	• Un nombre plus important freine le déroulement de la négociation; accroît le pouvoir des parties; peut donner une orientation plus objective à la négociation.
C. Temps	<ul style="list-style-type: none"> • Les pressions temporelles favorisent le déroulement de la négociation, mais peuvent susciter des comportements compétitifs. • La durée de la négociation témoigne de l'intérêt des parties pour son objet. • La maîtrise de l'ordre du jour permet d'influer sur l'orientation de la négociation et de juger du rapport de force.
D. Auditoires	• Influent sur le comportement des négociateurs.
E. Contexte	• Influe sur la qualité des communications. Joue sur le rapport de force. Témoin des motivations des interlocuteurs.

10.2.1 Les facteurs concernant le contexte de la négociation

On considère généralement trois facteurs reliés au contexte de la négociation : les caractéristiques des négociateurs; l'objet de la négociation; les rapports de force.

Les caractéristiques des négociateurs

Plusieurs caractéristiques touchant les négociateurs peuvent influencer sur l'orientation et sur les résultats de la négociation. On évoquera les huit caractéristiques suivantes : la culture, le style personnel, les motivations, la défense d'une image, les cognitions, l'expérience ou l'expertise, la représentativité et la perception du rôle.

a) La culture

Il est évident que la culture des négociateurs influe sur la négociation par les valeurs, les modes de pensée et de communication qu'elle véhicule. Si l'on retrouve des différences d'un pays à l'autre, on en retrouve aussi entre les régions et les ethnies d'un même pays (Hawver, 1985). Le négociateur doit tenir compte de ces différences.

b) Le style personnel

De plus, chaque négociateur a son style personnel. Selon Warschaw (1982), le style des individus en négociation peut être caractérisé par les choix qu'ils font par rapport à dix attitudes ou comportements opposés : compétence ou coopération; indifférence ou acceptation; sympathie ou rejet; contrôle ou permissivité; participation ou retrait; accommodement ou résistance; éducation ou paternalisme; solution ou impasse; parole ou silence; fébrilité ou passivité. L'ensemble de leurs choix constitue le profil des négociateurs. Le style peut varier selon les situations et les circonstances, mais la tendance principale demeure la même. Il est important pour le négociateur de connaître sa propre tendance et de découvrir celle de ses interlocuteurs.

La classification évoquée ci-dessus se rapporte à des situations générales de négociation. Pour sa part, Hawver (1985) présente, à la suite d'une vaste étude auprès de 500 négociateurs, une classification des négociateurs commerciaux qui les répartit en trois groupes d'après leur style personnel : les donneurs, les preneurs et le type mixte. Les donneurs (type perdant-gagnant) sont plus disposés à donner et à coopérer. De caractère idéaliste, ils forment la minorité des négociateurs commerciaux. À l'opposé, les preneurs (type gagnant-perdant) ont plus de propension à prendre qu'à donner, et ne manquent pas d'exploiter les donneurs. Ils constituent une minorité, toutefois, plus importante que les donneurs. Ceux de type mixte (type gagnant-gagnant) acceptent de coopérer lorsqu'ils le peuvent tout en s'opposant lorsqu'ils le doivent. Ils forment la majorité des négociateurs commerciaux.

Le fait que les négociateurs soient coopératifs a des effets positifs sur la négociation. Des négociateurs « affichant des attitudes antagonistes devront, avant de négocier un contenu, négocier une façon de s'approcher [...]; ceci allonge d'autant les délais de négociation » (Hébert et Vincent, 1980, p. 41).

c) Les motivations

L'enquête menée par Hawver (1985) lui a permis de distinguer les motivations qui animent les négociateurs et permettent de discriminer les plus compétents. Il y a d'abord le besoin de se réaliser. « Les négociateurs qualifiés se caractérisent par un besoin marqué de conclure des accords se prêtant à une mise en œuvre satisfaisante [...]. Ils sont donc amenés à innover et à sortir du cadre traditionnel gagnant-perdant » (Hawver, 1985, p. 104). Les négociateurs qui ont un moins grand besoin de réalisation prennent moins de risques et vont tendre à conclure des arrangements de type compromis ou simple échange de concessions.

Comme autre motivation, il y a le besoin d'appartenance. Si le négociateur a un besoin important d'être aimé, accepté et respecté, il aura du mal à faire face à l'aspect conflit de la négociation. Si par contre, il lui est égal d'être apprécié ou non, s'il préfère les rapports à court terme aux rapports à long terme, il aura probablement à négocier de façon compétitive.

Enfin, il y a le besoin d'influence ou de pouvoir. McClelland (1975) fait une distinction entre le besoin d'influence, qui est celui « d'agir sur » et le besoin de pouvoir, qui est celui de dominer. Les négociateurs compétitifs aiment donner directement la preuve de leur pouvoir, tandis que les négociateurs coopératifs usent habilement de leur influence.

On peut dire, pour résumer, que les négociateurs compétents manifestent un besoin élevé de se réaliser, un besoin d'appartenance modéré, un besoin de pouvoir personnel faible et un besoin d'influence personnelle élevé.

d) La défense d'une image

Autre caractéristique des négociateurs, la défense de leur image par rapport à la partie adverse peut influencer négativement sur le cours de la négociation, si cette défense est poursuivie pour elle-même et non pas dans le but de parvenir à une entente. En effet, ce comportement fixe le négociateur sur des considérations artificielles et l'éloigne de son objectif principal (Hébert et Vincent, 1980).

e) Les cognitions

Le comportement du négociateur est aussi influencé par les facteurs cognitifs, c'est-à-dire par la façon dont les informations sont perçues, combinées, évaluées. Un négociateur réussit mieux une négociation s'il perçoit bien le système de valeurs de son interlocuteur. C'est aussi le cas si on lui fournit une information positive relative au produit ou au service à négocier.

L'information entre les négociateurs circule également de façon non verbale. L'intelligence de ce langage par les négociateurs va améliorer leur compréhension mutuelle et favoriser la négociation. Par ailleurs, les « schèmes » ou les stéréotypes (sexe, habillement, pays d'origine, etc.) influent également sur les négociations. Ainsi, les négociateurs tendent à avoir des comportements plus coopératifs avec des interlocuteurs de la même culture qu'eux (Jolibert et Tixier, 1988).

f) L'expérience ou l'expertise

L'expérience ou l'expertise accroît la sensibilité du négociateur. Le souvenir de séquences d'événements facilite son travail et favorise l'emploi de stratégies et de tactiques appropriées.

g) La représentativité

La représentativité est une autre caractéristique des négociateurs :

La représentativité des négociateurs correspond à la qualité du lien qui les unit à leur groupe. Lorsque ce lien est étroit, le groupe accorde sa pleine confiance et un appui ferme à ceux qui le représentent [...]. Plus le négociateur est représentatif, plus il a les coudées franches, et plus les négociations peuvent progresser rondement. D'un autre côté, plus le négociateur doit retourner chercher un accord ou demander plus de latitude, plus il y a de risques que les négociations s'éternisent (Hébert et Vincent, 1980, p. 35-36).

h) La perception du rôle

Enfin, une dernière caractéristique du négociateur est la perception qu'il a de son rôle. Ce sont les attentes, les demandes, les pressions émanant de son organisation ou de celles avec lesquelles il transige qui façonnent cette perception. Celle-ci peut être source de conflit ou d'ambiguïté qui engendrent de mauvaises performances ainsi que de l'insatisfaction de la part des négociateurs (Walker *et al.*, 1977).

L'objet de la négociation

Un second facteur relié au contexte de la négociation est l'objet de celle-ci, qui varie selon la nature des questions négociées, la nature du produit ou du service négocié, le nombre de clauses à négocier, les enjeux de la négociation et les objectifs à atteindre.

Si les négociations portent sur des questions multiples et interdépendantes, les négociateurs auront tendance, à la différence d'un cas où l'enjeu est unique (ex : le prix d'un service), à effectuer une négociation de type recherche créatrice de solutions (type coopératif).

On peut distinguer les produits ou les services selon leur degré de nouveauté (nouveaux, répétés avec modifications, répétés sans modifications) et selon leur degré de risque (produit ou service stratégique, déterminant, banal). Lorsqu'il négocie un produit ou un service répété sans modifications ou banal, le négociateur aura une influence prépondérante sur le contenu de la négociation; tandis que lors la négociation d'autres types de produits ou de services, d'autres personnes qui participent de façon formelle ou informelle à la négociation (utilisateurs, consultants, directeurs, etc.) pourront influencer de façon plus ou moins déterminante sur le contenu (Jolibert et Tixier, 1988).

Le nombre de clauses à négocier influe également sur le comportement des négociateurs. Plus elles sont nombreuses, plus grande est la possibilité de trouver un accord satisfaisant pour les deux parties, et donc plus grande est la probabilité d'observer des comportements coopératifs (Jolibert et Tixier, 1988).

Les enjeux correspondent à ce que chacune des parties peut gagner ou perdre dans une négociation. Des enjeux importants peuvent conduire les parties, par crainte des conséquences d'un échec, à adopter des comportements coopératifs. En revanche, la perspective d'un accord susceptible d'être remis en cause unilatéralement incitera les parties à adopter des comportements compétitifs (Jolibert et Tixier, 1988).

L'objet de la négociation va aussi varier selon les objectifs à atteindre. On recommande souvent aux négociateurs de se fixer des objectifs élevés, car c'est l'un des meilleurs moyens d'obtenir des objectifs optimaux. Toutefois, des niveaux élevés d'aspiration chez les parties jouent un rôle

négalif sur le déroulement de la négociation (Hébert et Vincent, 1980). Les négociateurs sont parfois contraints à l'atteinte d'objectifs imposés par leur organisation. De telles contraintes contribuent à améliorer leur performance lorsqu'ils disposent de pouvoirs équilibrés ou lorsqu'elles sont imposées au négociateur jouissant du pouvoir le plus élevé. Mais elles vont le défavoriser dans le cas contraire.

Les rapports de force et la dépendance entre les parties

Le rapport de force entre les parties d'une négociation dépend des pouvoirs qu'elles possèdent, mais aussi de leur perception de ces pouvoirs. Ainsi, on peut méconnaître ses propres pouvoirs ou en attribuer à tort à son interlocuteur.

Les sources de pouvoir sont multiples. Elles peuvent provenir de la nature du marché. Si le service est unique ou si le fournisseur est seul sur le marché, le vendeur sera en position de force. Ce sera l'inverse si de multiples vendeurs font face à un acheteur unique. Parfois, le pouvoir peut provenir du statut social (réel ou perçu). Le pouvoir peut aussi être fondé sur l'expertise : œuvrant dans sa spécialité, un fournisseur peut bénéficier d'un avantage *a priori* sur l'acheteur, d'où l'importance pour ce dernier de bien connaître le service recherché.

En résumé, on peut dire que le fournisseur est en position de force :

- lorsqu'il dispose d'un monopole ou d'une position dominante;
- lorsqu'il a un faible désir d'obtenir le contrat;
- lorsqu'il s'agit d'un besoin urgent pour l'acheteur.

Inversement, l'acheteur est en position de force :

- lorsqu'il y a concurrence entre les fournisseurs;
- lorsqu'il connaît bien le service et son processus de prestation;
- lorsqu'il a procédé à une analyse détaillée de la proposition du fournisseur;
- lorsqu'il connaît bien les conditions du marché.

L'analyse du rapport de force permet de juger de la crédibilité de certaines tactiques de négociation (des menaces, par exemple), mais est aussi un préalable à la mise en place de stratégies de négociation. Dans une situation de pouvoirs déséquilibrés, la partie qui a le plus de pouvoir tend à utiliser des tactiques agressives et obtient généralement de meilleurs résultats (Jolibert et Tixier, 1988). Si les forces sont sensiblement équilibrées, ou varient dans le temps, les parties auront tendance à avoir un comportement coopératif.

Enfin, le niveau de dépendance entre les parties a une influence sur la négociation : deux parties relativement indépendantes qui n'envisagent qu'une relation à court terme vont avoir tendance à mettre plus l'accent sur la compétition que sur la coopération, à l'inverse de deux parties s'orientant vers une relation à long terme.

10.2.2 Les facteurs influant sur le déroulement de la négociation

Les facteurs qui influent sur le déroulement de la négociation sont le nombre de participants; le nombre de parties prenantes; le temps; les auditoires; l'environnement.

Le nombre de participants à une négociation accroît sa complexité. C'est pourquoi il est préférable de le limiter dans la mesure du possible, tout en visant la parité avec les autres parties. Le nombre influe en outre sur les résultats obtenus : deux négociateurs disposant chacun d'un pouvoir élevé obtiennent des résultats supérieurs à ceux d'un seul négociateur disposant lui aussi d'un pouvoir élevé. Mais l'inverse se constate dans le cas d'un pouvoir faible.

Les parties prenantes sont des associées au projet négocié, dont le statut et le nombre varient d'une négociation à l'autre (partenaires financiers, contractants, intermédiaires, etc.). Elles permettent d'accroître le pouvoir des parties auxquelles elles s'adjoignent, mais elles peuvent aussi freiner la négociation puisque chacune doit lui être associée.

Le temps peut se révéler un facteur très utile pour le négociateur qui sait habilement l'utiliser. Ainsi, les dates limites ou les pressions temporelles poussent les négociateurs à s'entendre plus rapidement, mais peuvent aussi les amener à utiliser des stratégies plus agressives. Le fournisseur peut prétendre qu'après une certaine date, les coûts augmenteront, ou que sa proposition ne sera plus valable, ou que son personnel ne sera plus disponible, etc. L'acheteur peut, de son côté, exiger une offre finale avant une certaine date, avertir d'une négociation avec un concurrent à partir d'une date limite, etc. La plupart des arrangements se produisent au dernier moment de la négociation. Un négociateur a avantage à être moins pressé que son partenaire et à éviter les actions précipitées.

La durée de la négociation est révélatrice de l'intérêt que les parties accordent à l'objet de la négociation. Elles hésiteront à conclure par un échec des échanges ayant exigé beaucoup de temps et d'efforts. Par ailleurs, la maîtrise de l'ordre du jour est une façon de contrôler le déroulement de la négociation. Elle permet d'identifier le partenaire qui a l'initiative dans la négociation.

Les négociateurs sont influencés par les auditoires, c'est-à-dire les personnes (supérieurs, consultants, utilisateurs des services négociés, etc.) qui observent la négociation ou sont informées de son cours. On a ainsi noté que les acheteurs qui se savent observés adoptent des stratégies plus agressives (Jolibert et Tixier, 1988).

Le moment de la négociation, le lieu, l'aménagement de la salle, plus généralement son environnement, ont une influence sur la négociation. Celle-ci peut en effet être favorisée par le choix de certaines dates, de certains jours de la semaine ou de certaines heures. La durée des séances, leur nombre, leur espacement vont aussi avoir une influence. Le choix du lieu n'est pas non plus indifférent. Il est généralement avantageux d'être chez soi, mais l'éloignement des centres de décision peut fournir un bon alibi si l'on veut « gagner du temps ».

Les dispositions matérielles de la négociation comme la forme des tables, la position des interlocuteurs ou le décor ne sont pas non plus sans influence. Elles jouent sur le rapport de force et méritent d'être étudiées. Un environnement physique favorable à la communication a un effet positif sur la négociation, mais cet effet s'estompe avec le temps (Hébert et Vincent, 1980).

10.3 La conduite d'une négociation

Après avoir vu en quoi consiste une négociation et quels sont les facteurs qui l'influencent, on aborde ici le « que faire » et le « comment faire » lors d'une négociation. Il s'agira d'une part des stratégies et sous-stratégies et, d'autre part, des tactiques et contre-tactiques. On décrira ensuite une série de comportements favorables et défavorables à la réussite d'une négociation.

10.3.1 Stratégie de négociation

Pour fixer sa stratégie, répondre à la question « que faire », le négociateur doit d'abord déterminer sa vision de la négociation, quelle orientation d'ensemble lui donner (compétitive ou coopérative) et évaluer le réalisme de cette orientation. Il doit ensuite préciser le type d'issue souhaité (sa « visée ») : le type d'arrangement recherché (compromis, échange, contreparties, transformations), les concessions envisageables de part et d'autre, le genre de contrat, etc. Il doit finalement choisir les actions cohérentes et conformes à sa vision et à ses visées. Il déterminera pour cela le champ de la négociation : ce qui est négociable, non négociable affiché et hors de question de négocier.

Pour déterminer le non négociable, le négociateur peut chercher à repérer sa « meilleure solution de rechange » ou bien sa « meilleure alternative à une solution négociée » (Gagnon, 1987). Pour cela, il fera l'inventaire des choix qui s'offrent à chacune des parties en cas d'échec de la négociation et il évaluera les avantages et les inconvénients de chacun de ces choix. Cela lui permettra d'identifier à la fois ses points de rupture et ceux de l'autre partie.

Le négociateur décidera ensuite s'il doit prendre l'initiative, quel style adopter, quel rythme imposer au débat, quels atouts jouer et à quel moment.

10.3.2 Techniques majeures ou sous-stratégies de négociation

Pour mettre en œuvre sa stratégie, le négociateur dispose de certaines techniques majeures que Dupont (1982) qualifie de sous-stratégies, car elles inspirent la conduite générale de la négociation. On décrira ici sept techniques de ce genre qui peuvent convenir à la négociation commerciale².

Le découpage et l'articulation

Dans le but d'obtenir un ensemble de compromis parallèles, on peut chercher à découper la négociation point par point. Cette technique du découpage (ou « salami »), qui peut être utilisée de manière offensive ou défensive, est d'essence compétitive et aboutit généralement à des résultats médiocres.

La technique de l'articulation consiste à rechercher un équilibre entre les intérêts des deux parties en traitant des éléments complémentaires de leurs demandes respectives (ex : négocier à la fois les prix et les délais). D'essence coopérative, cette technique donne généralement de meilleurs résultats que celle du « salami ». Toutefois, le rapport de force ne doit pas être trop inégal.

Les pivots

² Les six premières sont tirées de Dupont (1982).

La technique des pivots consiste à présenter de manière exigeante des objectifs secondaires, voire factices, pour les abandonner ensuite au bénéfice des véritables objectifs. Cette technique demande de l'habileté dans son emploi. Elle est d'essence compétitive s'il s'agit de pivots fictifs, mais peut être aussi de nature coopérative en visant un équilibre global entre les deux parties.

L'élargissement et la transformation

Ces techniques consistent à élargir ou à transformer l'objet de la négociation d'une manière ou d'une autre, par exemple en la liant à une autre négociation, en redéfinissant le problème, en ajoutant de nouveaux experts, ou en faisant intervenir des tierces parties. Cette redistribution peut être avantageuse pour les deux parties, mais elle peut aussi soulever de nouveaux problèmes et ne faire que cacher les anciens.

Le bilan

La technique du bilan consiste à rendre visible les avantages et les coûts respectifs des deux parties. Dans sa forme la plus sophistiquée, elle consistera à faire établir par l'autre partie ses prétentions, puis à en souligner le déséquilibre et à demander leur révision. Cette technique est très appréciée des négociateurs expérimentés.

Le maniement du temps

Pour « maîtriser le temps », un négociateur pourra chercher à allonger ou à raccourcir (ex : délais, ultimatum) la durée de la négociation. On peut aussi utiliser le temps en menant une négociation par épisodes, où l'intérêt présent est parfois sacrifié en fonction de bénéfices futurs anticipés.

Les quatre marches

Plutôt que de ne considérer que deux solutions, objectifs maximaux et points de rupture, une approche plus imaginative peut en considérer quatre : 1) une solution idéale pour soi; 2) une solution acceptable pour soi et probablement pour l'autre partie; 3) une solution peu avantageuse pour soi, mais tout à fait acceptable pour l'autre partie; 4) une solution au-delà de son propre point de rupture. La technique, qui rappelle celle des pivots fictifs, consiste à présenter la solution 4 comme absurde, ce qui prépare l'argumentation surtout négative de la solution 3. Le négociateur décrit par contraste la solution 1, puis offre la solution 2 comme compromis. Cette technique est de nature compétitive et demande beaucoup de savoir-faire.

Les solutions non compromettantes

Au cours d'une négociation, on scelle souvent les ententes point par point, ce qui a l'inconvénient de lier les parties sur les points négociés et d'empêcher la recherche ultérieure de solutions de rechange éventuellement plus avantageuses. La recherche de solutions non compromettantes permet d'éviter cela en considérant les solutions apportées aux points négociés comme un cadre de travail qui pourra être modifié ultérieurement, « pour former à la fin de la négociation un tout que les parties pourront accepter ou encore chercher à améliorer pour en arriver à la meilleure solution possible qui deviendra l'objet de l'accord » (Gagnon, 1987, p. 134).

Dans ce cadre, il est possible de répartir les points de discussion entre plusieurs tables secondaires, autour d'une table centrale où s'élabore la solution globale.

10.3.3 Tactiques et contre-tactiques

À la différence des stratégies et des sous-stratégies qui cherchent à déterminer « que faire » lors d'une négociation, les tactiques indiquent « comment faire ». Elles constituent des initiatives ponctuelles et circonstancielles et visent un résultat partiel et immédiat. Cette section vise d'abord à expliquer comment s'assurer de la maîtrise tactique de certaines situations particulièrement cruciales en négociation. Elle indique ensuite comment contrer diverses tactiques susceptibles d'être utilisées à votre détriment.

La maîtrise tactique de quelques situations cruciales

Quatre situations se révèlent particulièrement cruciales lors d'une négociation : le démarrage, les positions initiales, les concessions ainsi que les blocages ou impasses.

a) Le démarrage

Le démarrage de la négociation est important, car on observe une structuration des attitudes dès le début de la négociation. Les premiers échanges se font généralement à bâtons rompus et, après le rappel des raisons de la rencontre, l'ordre du jour est abordé. Selon l'approche qu'il privilégie, le négociateur cherchera à placer en premier les points les plus importants ou, au contraire, des éléments mineurs. Pour placer l'autre partie sur la défensive, un négociateur cherchera généralement à imposer son propre ordre du jour et pourra préparer dans ce but un ordre du jour

« caché » qu'il pourra au besoin présenter si le premier est refusé. En soumettant son ordre du jour, le négociateur devra faire preuve de souplesse pour éviter les blocages prématurés. Il devra prendre garde de ne pas dévoiler prématurément ses préférences.

Pour éviter de se faire imposer un ordre du jour, on s'assurera qu'il contient tous les points que l'on veut aborder, et seulement eux, et que leur séquence est acceptable. On évitera aussi de se faire imposer la procédure de discussion en étudiant, en particulier, le pouvoir de décision qu'ont les membres de l'autre partie, leur nombre, ainsi que le rôle des tierces parties.

b) Les positions initiales

Certains favorisent l'adoption de positions initiales très élevées et de nombreuses recherches indiquent en effet que les résultats finaux de négociations (surtout dans des situations de marchandage) sont directement proportionnels à l'importance de la proposition initiale (Gagnon, 1987; Hammer et Yulk, 1977). Cependant, on considère généralement qu'une position initiale conciliante favorise le rapprochement des parties (Hébert et Vincent, 1980). La position initiale d'une partie devrait donc être la plus favorable pour elle qui puisse se justifier sur la base de critères acceptables aux deux parties.

c) Les concessions

Les concessions font partie des tactiques pour obtenir des concessions de l'autre partie. Misan sur la norme de réciprocité existant dans nos sociétés, une partie va concéder un point mineur dans l'espoir d'obtenir une concession plus importante de l'autre partie. On a vu qu'une position initiale extrême permet ainsi à une partie de faire une concession peu coûteuse pour en demander une plus considérable à l'autre partie.

On considère généralement que celui qui concède le premier d'une manière unilatérale affaiblit sa position, car cela modifie la perception mutuelle des niveaux d'aspiration des parties. Une concession prématurée, disproportionnée, entraîne une perte de position et d'image qui affaiblit le concédant.

Avant de faire une offre, le négociateur cherchera d'abord à obtenir le maximum d'informations sur l'autre partie. Il fera précéder ses concessions d'un signal ou d'un message avertissant la partie adverse de leurs limites et conditions. Il présentera ses concessions après s'être assuré d'une position assez forte afin qu'elles témoignent de sa souplesse plutôt que de sa faiblesse. Il ne les affaiblira pas en les présentant comme « raisonnables » ou « équitables », mais soulignera plutôt leurs avantages pour l'autre partie. Il cherchera à avoir la meilleure idée possible de leur « valeur marchande » pour exiger une contrepartie valable.

Des petites concessions permettent d'obtenir un meilleur résultat que des concessions importantes, sauf s'il y a des pressions de temps, que la partie adverse ne suit pas les concessions, ou que ses propositions sont trop extrêmes (Hammer et Yulk, 1977). Des concessions fréquentes, par ailleurs, ont un effet positif en favorisant le rapprochement des parties (Hébert et Vincent, 1980).

Les concessions dynamiques dépendent souvent de celles de l'autre partie. Hammer et Yulk (1977) les classent comme très dures, dures ou douces, selon qu'elles suivent très peu, en partie ou pas à pas l'ampleur des concessions adverses. Les concessions dures donnent généralement de meilleurs résultats, ces derniers dépendant toutefois du pouvoir respectif des parties.

Certains modes de concessions s'appuient sur la tendance que nous avons à persévérer dans une décision initiale, la rationalisation de nos comportements nous rendant difficile de revenir sur nos « engagements ». Ainsi, la technique de « l'amorçage » consiste à amener l'interlocuteur à accepter une condition en la présentant très favorablement, puis à miser sur sa tendance à ne pas la remettre en cause, même après qu'il ait saisi que son intérêt réel est bien moindre. Il y a aussi la technique du « pied dans la porte », qui consiste à obtenir une concession peu coûteuse, mais de la faire suivre, dans la foulée, d'une requête beaucoup plus coûteuse.

d) Les blocages ou les impasses

Des blocages ou des impasses peuvent se rencontrer, même dans une négociation d'orientation nettement coopérative. Pour se sortir d'une telle situation, Dupont (1982) et Hawver (1985) mentionnent diverses façons par lesquelles on peut :

- rompre le rythme de la discussion (ex : pause, suspension, discussion de procédure, changement de lieu, retour devant les mandants, etc.);
- recréer une ambiance propice (ex : rappel des intérêts communs ou d'un préaccord, rédaction d'un rapport intérimaire commun, expression de sa déception et interrogation de l'autre partie sur ses propres sentiments, etc.);
- modifier les données de la discussion (ex : apport d'une information nouvelle, proposition d'un troc immédiat « donnant-donnant », passage à une autre question plus facile, etc.).

Cela peut ne pas suffire, surtout quand un négociateur coopératif fait face à un interlocuteur compétitif. Si la recherche de solutions de rechange n'aboutit pas, le négociateur coopératif devra se montrer lui-même beaucoup plus compétitif.

Comment contrer certaines tactiques?

Comment répondre aux tactiques de votre adversaire? On fournira des éléments de réponse à cette question en utilisant la manière dont Hawver (1985) les classe en trois catégories : les tactiques de contrôle, les tactiques de pression et les pièges.

a) Les tactiques de contrôle

Parmi les tactiques de contrôle, l'autre partie peut invoquer des limitations aux questions négociables; par exemple : « nous n'avons pas le pouvoir d'approuver cette modification », ou bien : « une politique de notre société interdit telle procédure ». Ces limitations ne devraient pas être acceptées comme étant définitives, sinon « vous limiteriez radicalement vos options » (Hawver, 1985, p. 68). L'adversaire peut également invoquer des précédents : il faut alors s'efforcer de démontrer la non-pertinence du précédent invoqué. Il peut aussi chercher à utiliser le facteur temps en cherchant à hâter ou à prolonger les négociations : vous devez insister pour suivre le calendrier qui vous convient.

b) Les tactiques de pression

Parmi les tactiques de pression, il y a celles – déjà signalées plus haut – qui consistent à vous présenter des demandes excessives. Elles n'indiquent pas forcément une position de force et peuvent n'être qu'un bluff. C'est par des questions adroites qu'il sera possible de les dévoiler. L'autre partie peut aussi provoquer des surprises pour vous déstabiliser. Évitez alors de réagir en faisant une concession ou en levant la séance; demandez plutôt des informations pour vous donner le temps de réfléchir. L'adversaire peut également chercher à vous court-circuiter en s'adressant directement à vos supérieurs ou collègues : cette tactique doit être prévue et désamorcée avant la négociation par une entente claire avec ces derniers.

c) Les pièges

Avec les pièges – il y en a de nombreuses sortes – c'est vous-même qui êtes à la source de la pression créée :

- L'apparente simplicité d'une solution peut dissimuler des conséquences importantes; attachez-vous à les découvrir.
- Deux offres de l'adversaire peuvent présenter un fort contraste; il ne doit pas vous détourner de la position qui vous semble la plus juste.
- Pour découvrir les inexactitudes – volontaires ou non – que contiennent les propos de votre adversaire, il faut vous être préparé attentivement.
- Une proposition peut comporter des conditions cachées : n'hésitez pas à poser beaucoup de questions pour les déceler.
- Une série de mini-concessions peut représenter en fait une concession majeure : « La technique clé pour ce genre de piège est celle du résumé » (Hawver, 1985, p. 78).
- Des entretiens officieux, détendus, peuvent vous amener à livrer des informations fort utiles...
- Soyez prudent devant une offre présentée comme finale et irrévocable. Cette « dernière offre » est-elle un ultimatum ou un piège?
- Lorsque l'accord est presque conclu, il est tentant de ne pas trop résister à des petites demandes additionnelles. Mais ces demandes de dernière heure sont-elles aussi minimales que le prétend l'autre partie?

10.3.4 Comportements favorables et défavorables

Grâce à une vaste enquête, Hawver (1985) a montré que 80 à 90 % des négociateurs commerciaux se limitent à trois comportements principaux : fournir des informations factuelles, présenter des propositions de fond et exprimer leur désaccord. Cette étude, de même que celle de Rackam et Carlisle (1978), a également permis d'identifier un certain nombre d'autres comportements qu'adoptent ou évitent les négociateurs reconnus comme efficaces.

Les comportements favorables

Les négociateurs efficaces se distinguent des négociateurs moyens par sept comportements typiques qu'ils adoptent plus fréquemment. Ces comportements sont rapidement présentés ci-dessous.

a) L'identification des comportements

Le négociateur efficace a tendance à annoncer à l'avance son comportement. Ainsi, il introduira une proposition par : « Si je peux faire une suggestion... ». Cela a plusieurs avantages : attirer l'attention; donner du temps de réflexion; introduire une certaine formalité dans les échanges;

réduire l'ambiguïté de la communication. Mais lorsqu'il s'agit d'exprimer un désaccord, le négociateur en expliquera les motifs avant de l'annoncer, afin de le rendre plus acceptable à son interlocuteur.

b) La vérification de la compréhension et le résumé

Ces deux comportements permettent de détecter et de réduire les incompréhensions. Pour cela, on peut reprendre l'énoncé de l'interlocuteur (technique du reflet) pour obtenir d'autres explications : « Ai-je bien compris que...? ». Clarifier les points ambigus permet d'éviter les problèmes ultérieurs.

c) La recherche d'informations

En obtenant beaucoup d'informations, le négociateur est mieux placé pour discuter des clauses ou des questions de procédure. C'est aussi (comme la vérification de la compréhension) une tactique qui permet de contrôler la discussion, d'identifier des solutions de rechange et de clarifier la situation.

d) L'expression de sentiments

On ne doit pas croire que l'expression de ses sentiments est incompatible avec l'efficacité de la négociation : les négociateurs efficaces fournissent de l'information interne beaucoup plus souvent que les négociateurs moyens. En exprimant ouvertement ses impressions et ses motifs, le négociateur procure un sentiment de sécurité à son interlocuteur et affermit le climat de confiance. De plus, une opinion personnelle présentée comme telle, comme de l'information interne, est plus facile à accepter que si elle est présentée de manière dogmatique.

e) Le procédé direct

Le procédé direct, où l'on dit franchement ce qu'on pense, est un mode de communication assez rarement employé, mais on constate qu'il va l'être plus fréquemment par un négociateur qualifié, qui par ce moyen accroît sa crédibilité.

f) Les propositions de procédure

Parmi l'ensemble de leurs propositions, les négociateurs compétents formulent une plus grande proportion de propositions de procédure, ce qui augmente leur emprise sur la négociation.

g) L'accord

Les négociateurs efficaces maintiennent un équilibre raisonnable entre l'accord et le désaccord. Ils requièrent des informations avant d'exprimer leur désaccord. Ils savent saisir les occasions – rares – où des propositions adverses peuvent être acceptées d'emblée ou même développées. Ces comportements sont très productifs, car ils stimulent la négociation, un accord tendant à en engendrer d'autres.

Les comportements défavorables

Parmi les comportements que les négociateurs efficaces évitent de manifester, on retrouve les cinq identifiés ci-dessous.

a) Les irritants

Tout d'abord, il est certain que des insultes ou des jugements négatifs n'apportent rien à la négociation. Mais on doit aussi éviter d'exprimer des jugements positifs à son propre endroit, qui peuvent aussi irriter un vis-à-vis; par exemple, présenter son offre comme raisonnable ou généreuse et, par là, implicitement accuser son interlocuteur d'être déraisonnable.

b) Les contre-propositions rapides

Les négociateurs efficaces évitent de répondre à une proposition par des contre-propositions trop rapides. En effet, elles risquent alors de compliquer la négociation. L'autre partie alors préoccupée surtout par la récente proposition qu'elle vient de faire, tend à les percevoir comme l'expression d'un désaccord.

c) La dilution des arguments

On constate que pour justifier un argument, les négociateurs efficaces présentent trois fois moins de raisons que les négociateurs moyens. Par là, ils évitent la dilution de leurs arguments. Ils diminuent le risque de présenter, parmi de nombreuses raisons, une raison plus faible qui pourrait être plus facilement critiquée par l'autre partie.

d) Les spirales de défense/attaque et d'attaque/défense

Des comportements de défense ou d'attaque tendent à susciter des comportements semblables chez l'autre partie et conduisent à des spirales de défense/attaque. Les négociateurs moyens manifestent trois fois plus ces comportements que les négociateurs efficaces. Ces derniers attaquent moins souvent la position de l'adversaire mais, lorsqu'ils le décident, ils le font sans prévenir et de façon vigoureuse. Face aux tactiques de l'autre partie, le négociateur efficace va souvent choisir de les ignorer, à moins qu'elles ne se répètent. Dans ce cas, il fera savoir carrément son mécontentement. Cette tactique doit elle-même être utilisée de façon sélective et être conduite rapidement.

e) Le blocage

Le négociateur efficace, enfin, évitera de mener la discussion à un blocage, comme va le faire un négociateur exprimant son désaccord sans le justifier. Le blocage démontre une certaine fermeté, mais n'est pas constructif. On exprimera plutôt son désaccord en l'accompagnant de la présentation de ses raisons, en posant des questions, en évoquant aussi un point d'accord, en invoquant des limitations, en faisant une contre-proposition, ou en essayant de persuader l'autre partie de la justesse de ses motifs.

10.4 La réalisation d'une négociation commerciale

Après avoir vu « que faire » et « comment faire » lors d'une négociation, nous voyons dans cette section comment réaliser une négociation commerciale réussie. Nous aborderons d'abord la façon de s'y préparer, puis son déroulement.

10.4.1 La préparation d'une négociation commerciale

Même si, ou plutôt parce que l'imprévu occupe une place importante dans une négociation, une bonne préparation augmente considérablement le pouvoir du négociateur et ses chances de succès. « Au moins la moitié du succès d'un négociateur dépend directement de son degré de préparation » (Gagnon, 1987, p. 93). Cela est d'autant plus vrai dans le cas d'un acheteur de services, car le fournisseur connaît la proposition beaucoup plus intimement que lui. L'acheteur doit s'efforcer de minimiser ce handicap initial en faisant une analyse approfondie de la proposition.

On tiendra compte des sept étapes que l'on peut distinguer dans la préparation d'une négociation commerciale entre un acheteur et un fournisseur de services. Il faut toutefois ne pas oublier que cette préparation doit demeurer souple et adaptée aux circonstances.

La constitution de l'équipe

Si l'importance de la négociation le justifie, l'équipe de négociation devrait se composer de quatre négociateurs, chacun étant responsable des quatre aspects que distingue Marsh (1974) dans une négociation commerciale : les aspects commercial, technique, légal et financier. Pour une négociation de moindre envergure, l'équipe peut se réduire à deux négociateurs. Mais un négociateur ne devrait idéalement jamais négocier seul : il est toujours préférable d'avoir le soutien d'un assistant.

D'autres membres de l'organisation peuvent être appelés à se joindre à l'équipe de négociation pour l'appuyer dans leur spécialité. Mais il faut identifier clairement, parmi les membres de l'équipe, ceux qui auront ou non pour fonction de négocier. Les rôles de chacun et les communications à la table de négociation devront être discutés lors des sessions de prénégociation. L'autorité du négociateur principal devra être clairement établie. Chaque membre devra savoir ce qu'il peut faire et dans quelles conditions il peut intervenir à la table. Le contrôle de l'équipe et de ses communications est un élément important de son efficacité.

Une organisation qui possède plusieurs équipes de négociation peut améliorer leur expertise en les spécialisant selon les produits ou services, ou selon les fournisseurs.

L'établissement du diagnostic

En négociation commerciale, le diagnostic se fonde sur deux analyses principales dont l'une est l'analyse des facteurs susceptibles d'influer sur la négociation. Ceux-ci ont été étudiés plus haut (cf. section 11.2), mais il faut souligner l'importance particulière de l'analyse des relations entre les parties et du rapport de force. Cette analyse, qui porte autant sur sa propre équipe que sur l'équipe adverse, est évidemment subjective et va évoluer au cours de la négociation.

L'autre analyse sur laquelle repose le diagnostic est celle de la proposition du fournisseur, avec ses deux aspects technique et financier. L'analyse de la proposition technique doit procurer à l'acheteur une compréhension claire de ce qu'il achète : telle activité prévue dans la proposition est-elle nécessaire? Les efforts prévus sont-ils appropriés? Etc. Suivant la nature du service requis, l'acheteur doit également déterminer si un contrat à prix fixe est préférable à un contrat à honoraires. La nature du service conditionnera aussi les termes du contrat.

L'analyse de la proposition porte ensuite sur son aspect financier, afin de déterminer si le service est obtenu au meilleur coût possible. Lors de cette analyse indispensable, l'acheteur évaluera la nécessité de certains coûts, l'adéquation des montants estimés, la base de calcul des hono-

raires et des frais ainsi que la pertinence de certains frais. Ceci permettra de comparer les montants des propositions concurrentes, ou encore de comparer les coûts du projet avec ceux de projets semblables (de l'organisation et d'ailleurs) ou avec ceux calculés à l'interne.

La détermination des objectifs

En fonction de la proposition du fournisseur et des facteurs influant sur la négociation, l'acheteur doit fixer ses objectifs de négociation, concernant particulièrement les quatre aspects commercial, technique, légal et financier. Mais il ne faut pas négliger, comme cela est trop souvent le cas (Beckmann, 1977), d'autres facteurs comme la qualité du produit ou du service, la compétence des fournisseurs, les avantages compétitifs en jeu, etc.

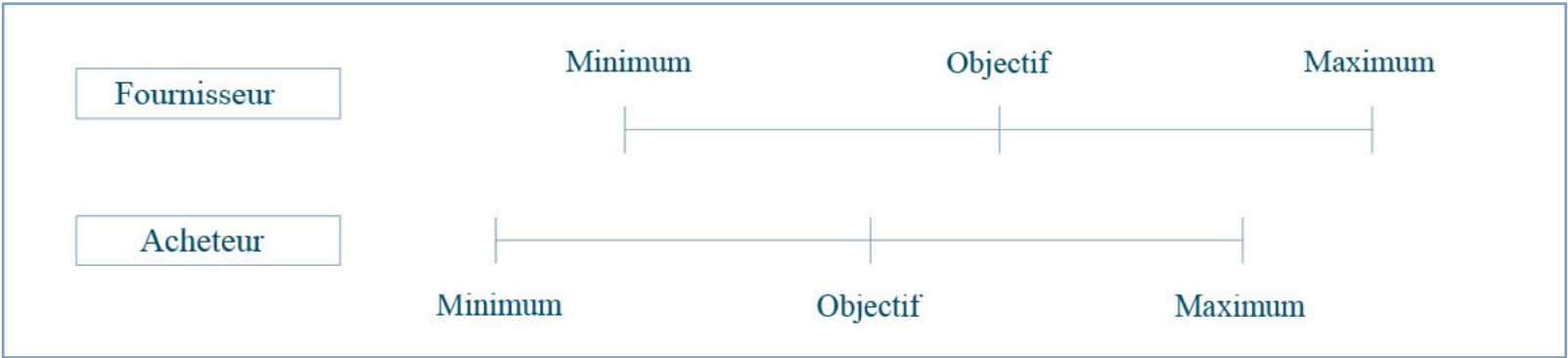
Les objectifs monétaires relatifs aux coûts d'un projet (objectifs commerciaux) sont les plus préoccupants pour l'acheteur. La manière de les déterminer qui est proposée ci-dessous peut être transposée pour les objectifs des autres volets de la négociation.

Le principe est de déterminer d'abord un montant raisonnable pour chacun des éléments du projet, indépendamment de la proposition du fournisseur. Ensuite, le négociateur planifiera ses positions minimales et maximales, c'est-à-dire le montant le moins élevé et le plus élevé qu'il est prêt à payer pour chacun des éléments de coût du projet. La fixation de positions minimales est importante pour faire des contre-offres crédibles. La détermination des montants maximaux de chaque élément permet de calculer un montant maximal à allouer au projet. Il est de beaucoup préférable de le calculer ainsi sur la base des coûts qu'à partir d'un montant fixé d'avance. Selon le déroulement des négociations, le négociateur pourra être amené à modifier son objectif maximal, par exemple en cas de changement au projet ou de modification du rapport de force entre les parties.

Au cours de la négociation, l'acheteur cherchera à découvrir les objectifs du fournisseur, dont il connaît déjà le niveau maximum qui est celui de sa proposition. Ce sont les distances entre les objectifs des deux parties (exemple illustré par la figure 10.1) qui créent les plus ou moins grandes difficultés de négociation.

FIGURE 10.1

Illustration des objectifs respectifs du fournisseur et de l'acheteur (adapté de Beckmann, 1977)



L'identification et l'ordonnancement des points de divergence

Les points de divergence entre les objectifs de l'acheteur et la proposition du fournisseur vont constituer les objets de la négociation. Il est très important de bien les identifier, car cela favorisera la définition d'un arrangement. On pourra dresser un tableau où, pour chaque élément de coût, on notera l'objectif de l'acheteur et la position du fournisseur. Cela permettra d'ailleurs de découvrir des zones d'accord. Ayant classé les points de divergence par ordre d'importance, l'acheteur pourra utiliser ce classement pour établir son ordre du jour et choisir ses tactiques.

La recherche de solutions de remplacement ou d'options

Caractéristique de la négociation à dominante coopérative, « la recherche de solution ou d'options se fera généralement de façon conjointe au cours de la communication, mais le négociateur qui aura pris soin de préparer au préalable un certain nombre de ces options bénéficiera sans doute d'un avantage réel [...] » (Gagnon, 1987, p. 116).

Le fait d'avoir développé des solutions de remplacement permet au négociateur d'adapter rapidement sa position pour faire face à des développements inattendus en cours de négociation. Souvent, les négociateurs débutants ne font aucun plan et compliquent la négociation en passant trop de temps à vendre à leurs interlocuteurs les points les plus extrêmes de leur proposition (Hawver, 1985).

La mise au point des stratégies et des techniques et l'inventaire tactique

L'acheteur cherchera ensuite à mettre au point ses stratégies et ses techniques (voir la section 10.3). Après avoir déterminé ses objectifs, le négociateur adoptera une position de négociation sur chacun d'eux, entre son minimum et son maximum, position qui peut d'ailleurs différer de son

objectif. Par ailleurs, le négociateur circonscrit son champ de négociation en identifiant les points qu'il préfère ne pas aborder lui-même et en incluant dans ses propositions quelques points d'importance mineure pour se donner une marge de manœuvre.

Selon Dupont (1982), plutôt que de se concentrer sur la fixation des objectifs et des tactiques, les négociateurs efficaces mettent l'accent sur un bon objectif et sur la recherche de solutions de remplacement et d'options.

La préparation finale

Ensuite, l'acheteur établira son plan de négociation. Il s'assurera d'avoir en main toutes les données pour appuyer ses propositions. Il discutera ce plan avec son mandant. Si possible, il procédera à une répétition de la négociation, une autre équipe jouant le jeu de la partie adverse. Marsh considère que « seule une formation de cette nature peut améliorer significativement le taux de succès [...] » (1974, p. 231). À défaut d'une telle répétition, le négociateur devrait s'exercer face à un collègue tenant lieu « d'avocat du diable ».

10.4.2 Le déroulement d'une négociation commerciale

Une négociation commerciale (comme toute négociation d'ailleurs) comprend trois étapes principales : la requête d'offres fermes, la collecte d'informations, la négociation proprement dite.

La requête d'offres fermes

La phase de négociation débute fréquemment par une requête d'offres fermes, ce qui peut faciliter le départage des propositions, ou inciter les fournisseurs à améliorer leurs propositions, ou encore amener le candidat sélectionné à bonifier son offre.

Cela peut se faire en demandant une offre ferme aux candidats présélectionnés. Le plus souvent, chacun d'entre eux est invité à une rencontre pour discuter de sa proposition. Pour amorcer la rencontre, il est recommandé d'inviter les candidats à faire une présentation de leur proposition.

Plutôt que de demander des offres fermes, certains clients vont révéler le moins possible leurs intentions en indiquant seulement qu'ils désirent discuter de la proposition et en ne donnant pas de précisions aux fournisseurs sur l'existence d'autres candidats, sur la tenue subséquente de négociations, ou encore sur l'opportunité de diminuer les coûts de leur proposition. Par contre, d'autres clients vont directement amorcer les négociations en commençant avec la proposition la mieux cotée et en cherchant une entente sur le prix.

La collecte d'informations

Lorsque les parties se rencontrent pour négocier, le premier test du rapport de force portera probablement sur l'emplacement des sièges. L'acheteur assume généralement le rôle de leader de la négociation. Il est fréquemment l'hôte et la négociation se tiendra dans son bureau. Plutôt que de disperser son équipe parmi les membres de l'autre équipe, il aura intérêt à placer les deux équipes face à face, de chaque côté d'une table, chaque spécialiste d'une équipe faisant face à son homologue de l'autre équipe.

Commence alors la collecte d'informations. Elle a pour but de vérifier les incompréhensions et les inconsistances dans la proposition du fournisseur. Dans des négociations importantes, elle peut être menée sur plusieurs sujets en parallèle, par des comités spécialisés. Le négociateur acheteur doit valider l'analyse préalable qu'il a faite des propositions technique et financière, et vérifier le réalisme des points à discuter et de ses objectifs. Il doit éviter de révéler sa position sur les points de divergence.

La stratégie de l'acheteur est alors celle d'une offensive camouflée par laquelle il garde l'initiative en posant les questions. Ces questions seront factuelles. Elles pourront être très spécifiques pour obtenir de l'information sur des points particuliers, mais aussi générales ou ambiguës pour obtenir du fournisseur de l'information non sollicitée. L'acheteur devrait poursuivre sa collecte jusqu'à ce qu'il comprenne parfaitement la position du fournisseur et soit suffisamment informé sur chaque point à discuter. Cette collecte lui permet aussi de connaître, en plus de la proposition, le cabinet qui réalisera éventuellement le projet.

Au cours de cette période, chacune des parties devrait tenter d'analyser le point de vue de l'autre partie. La négociation proprement dite ne devrait pas commencer avant que tous les points à négocier n'aient été soigneusement définis par chacune des parties. C'est pourquoi il est important que, durant la session de collecte, aucune des parties n'apporte de contre-argument à des points soulevés par l'autre partie.

Une pause suit normalement la collecte d'informations et permet à chaque partie de revoir son analyse et son plan de négociation.

La négociation proprement dite

La négociation proprement dite démarre avec l'établissement de l'ordre du jour. Cela peut donner lieu à un important test de pouvoir pour déterminer dans quel ordre les points seront abordés et si les accords successifs sur chaque point seront définitifs ou globalement « rediscutables ».

Dans une optique compétitive, l'acheteur a avantage à négocier un point à la fois pour empêcher le fournisseur de pouvoir troquer une perte contre un gain.

Une fois la négociation amorcée, l'acheteur prend l'offensive en indiquant sa position sur les différents points de divergence. Plutôt que d'essayer de forcer l'accord sur un point, il cherchera à convaincre le fournisseur et, s'il est impossible de parvenir à une entente sur ce point, on conviendra de passer à un autre point. Il est important de continuer à avancer. Chaque partie devrait garder à l'esprit que cette étape de la négociation sert à évaluer l'étendue des divergences et des concessions qui seront demandées. Pour éviter de voir réapparaître des problèmes que l'on croyait résolus, il faut considérer tous les aspects de chacun des points de divergence.

Après que chaque point de divergence a été négocié, l'acheteur élabore une contre-offre (certains négociateurs estiment cependant que ce devrait être au fournisseur de réviser sa proposition et d'en faire une plus basse). Si les propositions des deux parties sont assez proches, la contre-offre devrait porter sur le montant global du projet. Cette contre-offre doit être raisonnable; elle va en effet établir la position minimale de l'acheteur et déterminer l'écart avec l'offre du fournisseur. Si les propositions respectives sont trop éloignées, l'acheteur doit revoir son approche et négocier chaque point à nouveau, jusqu'à ce qu'il soit possible de faire une contre-offre.

Lorsque la négociation a atteint son apogée, les deux parties devraient se retirer et préparer leur proposition finale. À ce stade, la négociation dure va commencer. En effet, l'intérêt de chaque partie à faire des concessions diminue lorsqu'un accord est en vue.

Pour vérifier que l'autre partie a effectué ses dernières concessions, la technique de la « poignée de porte » peut être employée : après avoir résumé la négociation et souligné les concessions faites par sa partie, le négociateur formule son offre finale et manifeste son intention, en cas de rejet, de rompre la négociation. Cette technique demande de l'habileté, car il faut mesurer correctement le rapport de force et réussir à donner l'impression juste, et plus encore à se retirer gracieusement si la manœuvre échoue. À ce stade, le succès appartient à celui qui possède le plus de pouvoir ou qui peut se permettre d'attendre l'autre.

Si les négociations sont rompues, il est parfois difficile de les reprendre. Chaque partie devrait continuer à développer ses arguments et, si elle en trouve de nouveaux, les faire valoir auprès de l'autre partie.

Il est important de s'entendre durant la négociation sur tous les points qui feront l'objet du contrat et de les consigner par écrit avant de terminer la conférence de négociation.

10.5 La réussite d'une négociation

Résultat de concessions que chaque partie doit faire, mais qu'elle veut minimiser, la négociation réussie est difficile à définir. Elle doit avant tout créer une « valeur ajoutée ». Selon Dupont, c'est « celle qui parvient à réaliser cet équilibre entre intérêts et valeurs divergents ou opposés, grâce à un processus maîtrisé de transformation mutuellement acceptable des intérêts et des valeurs » (1982, p. 264).

Certaines conditions sont susceptibles de faciliter la négociation ou, au contraire, de lui nuire. On les verra tour à tour, puis on soulignera l'importance d'un négociateur efficace dans la réussite d'une négociation.

10.5.1 Les conditions facilitantes

Certaines conditions sont susceptibles de faciliter la création de cette « valeur ajoutée ». Selon Dupont (1982), il faut pour cela :

1. Que les acteurs aient :
 - une motivation suffisante d'aboutir;
 - des statuts relativement élevés;
 - des dispositions comportementales relativement, mais non totalement coopératives;
 - de l'expérience, de l'imagination, de la maîtrise dans le fonctionnement d'un groupe et de l'habileté.
2. Que les divergences :
 - portent plus sur des ressources ou sur des intérêts que sur des valeurs;
 - correspondent à des enjeux susceptibles d'être articulés, échangés, complémentés ou transformés;
 - concernent des positions qui ne sont pas trop éloignées.
3. Que l'arrangement recherché :
 - tienne compte d'un rapport de force relativement équilibré;

- se définisse en terme d'aspirations élevées, mais réalistes;
- soit susceptible d'incorporer des éléments nouveaux et créatifs.

10.5.2 Les conditions nuisibles

D'autres conditions sont par contre susceptibles d'entraver la réussite d'une négociation. Dupont (1982) énumère 20 de ces conditions, qui constituent des erreurs fréquentes au cours d'une négociation. Elles se rapportent respectivement aux techniques, à la communication, à la dynamique de la négociation et au comportement du négociateur.

1. Conditions relatives aux techniques :
 - préparation insuffisante;
 - mauvaise connaissance de la partie adverse;
 - erreur dans le travail d'équipe;
 - absence de stratégie des concessions.
2. Conditions relatives à la communication :
 - écoute insuffisante;
 - peu ou pas de bonnes questions;
 - mauvais maniement de l'échange d'information;
 - confusion entre négociation et débat.
3. Conditions relatives à la dynamique de la négociation :
 - mauvaise présentation ou maniement des points à résoudre;
 - non prise en considération d'un nombre suffisant d'options;
 - mauvais contrôle du temps.
4. Conditions relatives au comportement du négociateur :
 - ne pas gagner – ou perdre – la crédibilité;
 - hostilité, compétition excessive;
 - manque de réalisme, de flexibilité;
 - être perçu comme flou, vague;
 - être perçu comme amateur;
 - être perçu comme mou;
 - se montrer vulnérable au stress, paniquer en situation de blocage;
 - impatience, brusquerie;
 - se montrer peu capable d'interaction positive.

10.5.3 Les caractéristiques du négociateur efficace

Certaines conditions facilitent la réussite d'une négociation, mais un négociateur efficace peut y contribuer beaucoup. Selon Karrass (1974), outre le degré de préparation et le niveau d'aspiration du négociateur (caractéristiques déjà étudiées), son efficacité est aussi fonction de son niveau de pouvoir et de son habileté.

Le pouvoir

Le négociateur habile du point de vue du pouvoir est celui qui sait ajuster les ressources dont il dispose à la situation et aux actions de la partie adverse : il sait agir, mais aussi réagir, se défendre, mais aussi attaquer [...] il sera celui qui sera capable de percevoir et d'analyser correctement le rapport de pouvoir, et de doser son effort sans anxiété, en intensité, en qualité et modulation dans le temps, en un mot d'user sans abuser (Dupont, 1982, p. 267).

Selon cet auteur, le pouvoir envisagé d'une manière aussi globale résume l'efficacité du négociateur, mais se distingue néanmoins de l'habileté.

L'habileté

Il n'existe pas de portrait type du négociateur efficace du point de vue des habiletés. Il semble plutôt que, dans telle ou telle situation ou dans tel ou tel domaine, un certain nombre de qualités semblent appropriées ou avantageuses. Karraps (1974) énumère 16 de ces qualités qui formeraient le négociateur idéal. Elles se subdivisent en facteurs cognitifs (jugement, lucidité), facteurs relationnels (disponibilité, acceptation des autres), traits de personnalité (courage, stabilité émotionnelle, patience, obstination, intégrité, calme, confiance en soi, ambition, tolérance à l'ambiguïté, résistance au stress) et savoir-faire (faculté d'écoute, aptitude à s'appuyer sur un groupe).

Selon Nierenberg (1979, p. 269), qui en fournit une description plus imagée : « pour réussir, le négociateur doit combiner la vivacité d'un très bon escrimeur avec la sensibilité d'un artiste. [...] Le succès dans la négociation, en plus de l'entraînement nécessaire, demande surtout de la sensibilité et de la science de l'opportunité ».

QUATRIÈME PARTIE



Mener la *consultation*

Ce doit être la nature même de la réalité sociale du système qui commande l'intervention et non pas la doctrine de l'intervenant.

Bottin, 1991, p. 201

Introduction

Une organisation cliente et un cabinet-conseil sont parvenus à une entente sur le contenu et les modalités d’une intervention. Il s’agit maintenant de la réaliser. Cette réalisation comprend de nombreuses tâches parallèles et successives à la fois pour les membres concernés de l’organisation et pour ceux du cabinet-conseil. Elles font l’objet de la quatrième partie de cet ouvrage et sont subdivisées en deux chapitres. Le premier porte sur l’établissement du partenariat entre les entités touchées (chapitre 11), le deuxième sur toutes les tâches à effectuer à partir de la collecte de données jusqu’à l’implantation du changement (chapitre 12).

Chapitre 11

.....

L'établissement du *partenariat*

Après la lecture de ce chapitre, vous devriez être en mesure :

- d'expliquer les différentes étapes de l'entrée du consultant dans l'organisation;
- d'identifier et d'expliquer les enjeux de la présence d'un consultant dans l'organisation.

C'est parti!

Quel que soit le degré d'implication des membres de l'organisation dans le projet d'intervention, celle-ci se réalisera grâce à une collaboration plus ou moins étroite entre un consultant ou une équipe de consultants et certains membres de l'organisation. Avant d'amorcer l'intervention, il faut donc organiser ce travail conjoint puis, afin de s'assurer qu'il sera fructueux, faciliter l'entrée psychologique des consultants dans l'organisation et veiller à l'établissement de relations de travail harmonieuses entre eux et les membres de l'organisation touchés par l'intervention.

11.1 L'organisation de l'intervention

L'organisation de l'intervention comprend huit tâches principales :

1. la détermination de la structure de gestion et de réalisation du projet;
2. l'établissement de la stratégie d'intervention;
3. la constitution de l'équipe d'intervention;
4. la planification de l'intervention;
5. la rencontre de l'équipe de consultants;
6. la rencontre du responsable du mandat avec le client;
7. la présentation des membres de l'équipe d'intervention;
8. la diffusion de l'information auprès des membres de l'organisation.

Ces tâches peuvent varier légèrement selon que le personnel de l'organisation cliente participe ou non à l'intervention. Trois principaux cas peuvent se présenter à cet égard : 1) l'intervention consiste en une étude ou un projet indépendant auquel le personnel de l'organisation cliente ne participe pas; 2) les cadres et les employés de l'organisation participent à l'intervention en liaison avec le consultant (c'est d'ailleurs le cas le plus fréquent); 3) l'intervention tout entière est entre les mains du personnel de l'organisation, le consultant n'agissant que comme catalyseur ou comme « conseiller ». Mais en dépit de ces différences, l'organisation du mandat comprend essentiellement les mêmes tâches.

11.1.1 La détermination de la structure de gestion et de réalisation du projet

Certains éléments de la structure de gestion et de réalisation du projet (interlocuteur, client, services de support) ont été abordés lors des rencontres exploratoires et contractuelles entre les représentants du cabinet-conseil et de l'organisation cliente. Avant d'amorcer l'intervention, il importe de préciser d'abord cet aspect.

À la suite d'une enquête auprès d'entreprises multinationales, Delaunay (1989) affirme que la nature participative des services-conseils :

est de plus en plus reconnue dans la pratique. Ainsi que l'ont fait remarquer plusieurs personnes interrogées, « les entreprises demandent des solutions? Pas vraiment. Elles les construisent avec les gens qui connaissent le problème ». Ou bien encore « de moins en moins on fait des expertises, de plus en plus on fait de la participation. L'époque des consultants divas est désormais révolue. » Ce qui implique l'existence au sein de l'entreprise demandant les prestations d'individus ou de collectifs avec lesquels les offreurs puissent dialoguer (p. 52).

Bien que ce constat concerne des entreprises multinationales, et puisse donc ne pas s'appliquer à celles de moindre envergure, dans la plupart des projets d'une certaine importance, les offreurs (ou les consultants) auront à transiger tout au long de l'intervention avec trois groupes de personnes : les groupes primaire, secondaire et de support.

Le groupe primaire

Le groupe primaire se compose du responsable interne du projet (qui, selon les cas, prendra le nom d'interlocuteur, d'agent de liaison, de point de contact ou de chargé de projet) et des autres personnes directement impliquées dans le projet (les cadres des services concernés par exemple). Comme ces personnes seront en contact quasi quotidien avec le consultant et son équipe (s'il y a lieu), il est essentiel que l'interlocuteur et le consultant définissent clairement, dès le départ, leurs zones de responsabilité et leurs tâches respectives.

L'interlocuteur est responsable de s'assurer du succès du projet, en collaboration avec le consultant. Pour ce faire, il doit périodiquement superviser les progrès au moyen d'un système de monitorat efficace. Ce système se fonde entre autres choses sur des contacts fréquents et requiert éventuellement que l'interlocuteur soit familier avec les services offerts par le cabinet-conseil.

Comme le dit l'un des directeurs interrogés : « Moi, quand je fais travailler un consultant, j'ai au moins un contact hebdomadaire, c'est une nécessité. » Un autre énonce à propos des consultants qu'il sollicite : « Il y a des relations très suivies. Ce sont des compagnons de route permanents, qui vivent notre entreprise, ce qui est indispensable. » Un offreur exprime un point de vue complémentaire en disant : « Nous travaillons dans un

vrai climat de confiance, nous intervenons très en amont. Cela veut dire qu'on est un véritable partenaire. » Une relation de ce type peut durer quelques mois, mais aussi deux à trois ans. Elle suppose donc une implication entière de l'interface dans ce travail. Elle a diverses conséquences, la première étant que les directions fonctionnelles tendent à être dirigées par des professionnels des services complexes concernés. Mieux que d'autres, ils connaissent les services de l'offreur et les entreprises d'offre existant sur le marché. Comme l'exprimait un offreur en communication : « On a souvent en face de soi des gens qui viennent des agences de pub. » (Delaunay, 1989, p. 53).

Le groupe secondaire

Le groupe secondaire est constitué du client et des cadres supérieurs de l'organisation concernés par le projet. Même s'il n'aura pas à travailler directement avec les membres de ce groupe, le consultant doit établir un rapport étroit avec eux, parce que ce sont eux qui prennent les décisions relatives au projet. Il devrait pouvoir entrer fréquemment en contact avec tous ou certains d'entre eux, car ils ont besoin de suivre la marche du projet pour continuer à lui accorder leur soutien. Si le projet est chapeauté par un comité directeur ou un conseil d'administration, le consultant responsable devra leur faire périodiquement rapport, soit directement, soit par le biais de l'interlocuteur ou du client. Au cours du projet, de nombreuses réunions et discussions devront également avoir lieu entre le client et le consultant responsable. Certaines seront tenues à dates fixes avec un ordre du jour préalable, dans le seul but d'examiner l'évolution du projet, mais l'établissement de bonnes communications exige également de tirer parti d'autres occasions de rencontres moins formelles¹.

Le groupe de support

Le groupe de support se compose de tous les autres membres de l'organisation qui, bien que ne faisant pas partie de l'équipe du projet, lui fourniront des services de support (département d'informatique, des communications, d'édition, etc.). Lors de la préparation de l'intervention, l'interlocuteur verra à requérir les services des personnes ou des départements concernés et s'assurera par la suite de la prestation de leurs services.

11.1.2 L'établissement de la stratégie d'intervention

La réalisation d'une intervention se fonde nécessairement sur une stratégie. Celle-ci dépend de plusieurs facteurs : de la demande du client, des caractéristiques de la situation, des ententes auxquelles sont parvenus l'interlocuteur ou le client et le consultant lors des rencontres exploratoires et contractuelles, ainsi que de la façon dont le consultant conçoit l'intervention.

La stratégie fixe principalement :

- les points de départ de l'intervention (les rencontres exploratoires peuvent avoir démontré que l'accueil réservé au consultant sera meilleur dans certains secteurs de l'organisation);
- le rythme d'avancement des travaux (le client peut avoir fixé un délai plus court que celui habituellement adopté par le cabinet);
- l'ordre dans lequel les problèmes seront abordés et les solutions partielles proposées (tenant compte des caractéristiques du client et particulièrement de son attitude face au changement);
- le moment et la manière de présenter des conclusions et des solutions;
- le moment et la manière de mettre en œuvre les recommandations;
- le profil et l'importance de l'équipe de consultants;
- le profil et le nombre des membres de l'organisation qui collaboreront avec l'équipe de consultants et la façon d'envisager cette collaboration (s'il y a lieu).

C'est le consultant responsable de l'intervention qui conçoit la stratégie en collaboration avec l'interlocuteur, mais ils consulteront le client (la personne qui paie, par exemple, le directeur général de l'entreprise) pour tous les aspects qui doivent s'harmoniser avec ses vues et ses priorités. Par ailleurs, bien que l'établissement de la stratégie consiste à fixer ces divers aspects, celle-ci doit demeurer flexible pour tenir compte des résultats du diagnostic et de l'évolution de la situation.

Un aspect particulièrement crucial de la stratégie d'intervention est la participation des membres de l'organisation au projet. Les avis des auteurs sont partagés en ce qui concerne l'ampleur de cette participation. Selon Détrie (1989, p. 8),

[les clients] attendent plus que des conseils, ils veulent des résultats. Les consultants sont donc conduits à intégrer très tôt dans leur démarche les spécificités de l'entreprise cliente. Les conclusions ne sont pas dévoilées à la fin de l'étude, mais sont construites progressivement avec le client. La pratique des groupes de travail mixtes consultant-cadres de l'entreprise est de plus en plus répandue. Le fait que le client participe à l'intervention

¹ Dans le cas de projets de moindre importance, le groupe primaire et le groupe secondaire pourront éventuellement ne former qu'un, c'est-à-dire que le conseiller transigera directement avec le client plutôt qu'avec un interlocuteur.

est donc devenu une des modalités de l'intervention.

Par contre, selon un document publié par les Nations Unies (1980, p. 45) : « l'une des erreurs les plus courantes de l'utilisateur (du client) [...] est qu'il n'utilise pas comme il le pourrait son propre personnel ». Selon ce même document, trop souvent, les consultants n'utilisent sérieusement les services du personnel de l'organisation qu'au cours de la planification du projet et de nouveau lorsque celui-ci est sur le point de se terminer afin de connaître les réactions au rapport préliminaire.

Or, comme l'indique Bottin (1991), c'est l'interaction entre le milieu et le consultant qui compte. Il ne suffit pas d'une étude, d'un conseil ou d'une prestation de service. Il faut un travail conjoint associant étroitement le consultant et le milieu. Cette participation s'avère particulièrement importante si l'on a prévu que le consultant ne participe pas pleinement à la base d'implantation du changement. Des représentants de l'organisation devraient alors faire partie de l'équipe du projet et devraient être choisis très soigneusement, car ils auront un rôle vital à jouer dans le succès de l'entreprise. Ils doivent être parfaitement au courant des raisons de l'intervention et des résultats que la direction de l'organisation espère en tirer.

Par ailleurs, s'il existe des personnes qualifiées dans l'organisation, il faut les mettre à contribution non seulement lors de la planification, mais aussi lors de l'exécution du projet. Le recours à ces personnes se révèle bénéfique à plusieurs égards. Elles envisagent les problèmes dans l'optique de leur organisation; elles ont des liens avec les différents éléments de l'organisation qui, s'ils sont bien utilisés, permettront de rassembler des données intéressantes suscitant chez les employés un minimum de méfiance quant aux motifs de cet exercice; elles peuvent fournir des informations fiables au sujet des réactions des différents éléments de l'organisation à des propositions nouvelles et avertir les consultants des problèmes susceptibles de surgir. Même si elles ne jouent qu'un rôle mineur au cours du projet, elles peuvent se révéler très utiles sur le plan culturel, car l'équipe du projet, quel qu'il soit, doit bénéficier d'une représentation adéquate de l'environnement culturel de l'organisation cliente.

En dehors du mécanisme formel d'exécution du projet, il peut y avoir d'autres arrangements spéciaux visant à associer un ou plusieurs groupes d'employés à la substance même de l'étude, en particulier lorsqu'il s'agit d'un projet d'envergure ou que les employés sont hostiles et que l'on cherche des moyens de les amener à se sentir intéressés pour qu'ils adoptent une attitude plus positive. Ces arrangements peuvent prendre la forme de groupes d'intervention ou de groupes spéciaux, chargés d'étudier des questions apparentées à l'étude, mais n'en faisant pas partie, ou de recommander des moyens permettant d'exécuter des recommandations approuvées par la direction.

11.1.3 La consultation de l'équipe d'intervention

Après avoir élaboré sa stratégie, le consultant responsable de l'intervention verra (le cas échéant) à former l'équipe d'intervention. Pour ce faire, il déterminera d'abord les besoins en ce qui concerne les habiletés et les compétences, puis évaluera le moment et la durée de l'engagement de chaque consultant. Il sélectionnera des personnes de caractères compatibles et s'assurera de la complémentarité de leurs compétences. Il s'assurera également que le personnel choisi sera disponible au moment opportun et pour la période nécessaire.

Si des membres du personnel de l'organisation cliente se greffent à l'équipe de consultants, il les choisira en collaboration avec l'interlocuteur ou le client, en veillant à harmoniser leurs personnalités. Le choix de l'équipe d'intervention est une opération qui implique des prises de décision tant pour le client que pour le consultant, car « les intérêts et les souhaits du client doivent concorder avec les possibilités et les intérêts du cabinet de conseil » (Kubr, 1978, p. 104).

Généralement, les mandats simples et relativement réduits sont menés par un ou quelques consultants principaux ou consultants juniors, dont les activités sont contrôlées par un chef de mandat (ou chef de projet), de plus grande expérience. Comme celui-ci est responsable de plusieurs mandats à la fois, il n'est pas présent en permanence chez le client, mais rend régulièrement visite à l'équipe d'intervention, afin de l'aider de ses conseils et de contrôler le progrès du mandat.

Bien que certains clients puissent préférer que le chef de mandat réalise lui-même l'intervention, cela n'est pas toujours nécessaire et pourrait se révéler inutilement coûteux, sans compter que leur nombre est limité et, en conséquence, leur disponibilité aussi. Les clients ont donc intérêt à étudier soigneusement cette question avec le chef de mandat. Toutefois, dans le cas de mandats complexes et importants, il est sage d'exiger que celui-ci soit lui-même sur le terrain et y supervise l'équipe d'intervention.

11.1.4 La planification de l'intervention

Le consultant élabore ensuite un plan d'action en vue de la réalisation de l'intervention. Celui-ci consiste essentiellement en un échéancier plus opérationnel (et plus détaillé) que celui fourni dans l'offre de service.

Il établit le déroulement (en semaines ou en jours) des principales activités de l'équipe de conseils. Il précise les dates de début et de fin de ces activités, le volume de travail (en semaines/hommes ou jours/hommes) pour chaque période du calendrier, les dates de soumission des rapports

(d'avancement et final) et les dates de contrôle de la progression du mandat (Kubr, 1978, p. 106).

Si l'intervention est de courte durée, ce plan sera très précis et détaillé, car tout retard pourrait incommoder le client. Si l'intervention est de longue durée, le consultant tracera un plan général à long terme, puis produira des plans plus détaillés pour chacune des étapes significatives du plan général. « Un programme d'intervention bien établi doit permettre certains imprévus; il ne devrait toutefois être modifié que si des événements importants perturbent le cours normal du mandat » (Kubr, 1978, p. 107).

Le plan d'intervention permet à la fois au client, à l'interlocuteur et au consultant de contrôler l'évolution de l'intervention. C'est pourquoi il faut y faire figurer séparément les apports et les activités du cabinet et ceux de l'organisation, afin d'en permettre un contrôle spécifique.

11.1.5 La rencontre de l'équipe de consultants

Par la suite, le consultant réunit l'équipe de consultants sélectionnés afin de les informer de l'ensemble du mandat. Il leur remet une copie de l'offre de service présentée au client ainsi que divers documents sur l'organisation cliente et le plan d'action détaillé de l'intervention. Il les informe de l'origine et des termes du mandat, des expériences antérieures du client avec des consultants, de sa personnalité, de sa façon initiale de définir le problème et de concevoir l'intervention, de l'attitude des membres de l'organisation face à celle-ci, des résultats attendus et éventuellement de l'attitude des syndicats à ce propos. Il précise les rôles et les responsabilités de chacun des membres de l'équipe et leur fournit une liste des tâches qu'ils auront à accomplir au cours de l'intervention. Il leur transmet également certaines informations administratives concernant le déroulement du mandat : dates de début et de fin, organisation matérielle (bureau, matériel, services), modalités de facturation et de paiement, horaire de travail, identification de l'interlocuteur dans l'organisation cliente, etc.

Lors de cette rencontre, le consultant informe en outre les membres de l'équipe du processus et des modalités de circulation de l'information tout au long de l'intervention, et leur signale entre autres choses les dates des réunions prévues dans le plan d'action. Ces réunions permettent à l'interlocuteur et au consultant responsable d'effectuer un suivi minutieux du déroulement du mandat et d'en informer le client. Elles leur permettent également de vérifier si toutes les informations sur le déroulement du mandat sont correctement enregistrées, car elles serviront à la rédaction des rapports intermédiaires et du rapport final. Elles servent également à vérifier le moral de l'équipe, la qualité des relations avec le personnel de l'organisation cliente et la qualité du support fourni par les agents responsables de l'organisation cliente.

11.1.6 La rencontre du chef de mandat avec le client

À la suite de la réunion de l'équipe de consultants, le chef de mandat rencontrera éventuellement une dernière fois le client avant de démarrer le projet. Cette rencontre remplit diverses fonctions :

- revoir et approuver définitivement les objectifs du mandat;
- y apporter certaines modifications mineures et en spécifier certains points, si nécessaire;
- préciser le contenu et les modalités de transmission de l'information relative à l'intervention au personnel de l'organisation;
- finaliser la logistique opérationnelle de l'intervention : réitérer l'autorité et le mandat de l'interlocuteur;
- prévoir des rencontres périodiques servant à informer le client du déroulement du mandat;
- rappeler le support attendu du consultant;
- vérifier les réactions du client par rapport aux possibilités de changement anticipées (ce qui se révélera fort utile lors de la présentation des recommandations);
- préciser les besoins et les modalités de formation des agents de l'organisation qui participeront plus directement à la réalisation de l'intervention;
- s'assurer de l'organisation matérielle nécessaire au bon déroulement du projet : bureaux, mobilier, fournitures, services, etc.

11.1.7 La présentation des membres de l'équipe d'intervention

La rencontre avec le client peut être suivie d'une rencontre de présentation avec l'équipe d'intervention. Cette rencontre réunit tous les consultants qui interviendront dans l'organisation au cours du mandat ainsi que tous les membres de l'organisation qui rempliront certaines fonctions stratégiques lors de sa réalisation. Le contenu et les modalités de cette rencontre sont habituellement planifiés conjointement par l'interlocuteur ou le client et par le consultant responsable de l'intervention. Lors de cette rencontre, le client résume d'abord sa compréhension et ses attentes face à cette intervention avant de procéder aux présentations des divers membres de l'équipe. Il est très important pour eux d'établir un bon climat initial, puisque celui-ci pourra influencer sur le climat et sur la qualité du travail effectué tout au long de l'intervention.

11.1.8 La diffusion de l'information

L'information sur l'intervention peut avoir commencé à circuler auprès de certaines personnes avant même que celle-ci ne démarre. Mais souvent, peu de membres de l'organisation savent qu'un consultant externe a été engagé et connaissent la nature exacte de son mandat. Il est normal que l'introduction de cette personne dans l'organisation soulève des questions, et soit éventuellement perçue comme menaçante.

Afin d'éviter des rumeurs, de prévenir des résistances et de susciter la participation de toutes les personnes directement ou indirectement concernées par l'intervention, il importe de les informer correctement avant de l'amorcer. Cette opération fournit en outre aux gestionnaires une excellente occasion « de lancer officiellement l'intervention et de manifester leur volonté de changement » (Lescarbeau *et al.*, 2003).

11.2 L'entrée physique et psychologique du consultant dans l'organisation

Tel qu'il est indiqué dans la description de la rencontre exploratoire entre le client et le consultant, Gallessich (1983) décrit l'entrée de ce dernier dans une organisation comme un processus en quatre étapes successives, dont chacune est conditionnelle à la réussite de la précédente. Les rencontres exploratoires et contractuelles correspondent respectivement aux première et deuxième étapes de ce processus, tandis que l'entrée physique du consultant dans l'organisation lors du début du travail ainsi que son entrée psychologique, marquée par la confiance accrue que lui accordent les membres de l'organisation, en caractérisent les troisième et quatrième étapes.

Lors de la première réunion de l'équipe d'intervention, le consultant (ou les consultants s'il s'agit d'une équipe) fait donc son entrée physique dans l'organisation. L'entrée psychologique peut parfois coïncider avec l'entrée physique, mais la plupart du temps, il faut plusieurs semaines et même plusieurs mois avant que les membres de l'organisation acceptent suffisamment le consultant et lui fassent assez confiance pour l'introduire réellement dans leur système social.

Certains rituels d'initiation, telles des blagues au sujet du consultant, une invitation à une rencontre sociale ou la divulgation de certains secrets organisationnels permettent de constater la réalisation de l'entrée psychologique. Parfois, les consultants doivent traverser différentes strates du système sociopsychologique avant d'avoir complètement réussi leur entrée, strates qui peuvent même être marquées par des frontières physiques.

Gallessich raconte ainsi qu'après avoir effectué cinq ou six visites à une organisation, une conseillère, invitée à joindre les membres de la direction dans un salon privé, se félicitait d'avoir réussi son entrée. Quelques semaines plus tard, à la suite d'une rencontre particulièrement tendue, un membre de la direction l'invitait à prendre un café dans un salon plus intime, domaine privé de trois membres principaux de la direction. Elle avait donc pénétré dans une couche plus profonde du système social, augmentant ainsi à la fois son influence et son accès à de l'information cruciale. Il lui restait encore à gagner la confiance et l'acceptation totale du directeur général.

L'obligation de traverser ces différentes strates lors de l'entrée psychologique résulte d'un phénomène de résistance au consultant. Cette résistance est naturelle et s'explique de différentes façons. Les nouveaux venus déplacent inévitablement certains membres en assumant une portion de leurs responsabilités, de leurs rôles et de leurs fonctions. Les attitudes et les comportements de ces nouveaux venus sont inconnus et donc, engendrent de l'insécurité. Les membres de l'organisation sont mal à l'aise parce qu'ils ne savent pas quels changements ces personnes exigeront d'eux, ni s'ils gagneront ou perdront au change. En conséquence, ils ressentent le besoin de prédire et de contrôler le comportement des nouveaux venus afin de protéger leurs propres intérêts. La menace est d'autant plus grande lorsqu'il s'agit de consultants, car à cause de leur expertise, on leur prête une forme spéciale d'autorité. Les réactions face à eux sont aussi plus prononcées parce que leur rôle est intimement lié à une perturbation du *statu quo* et à des demandes de changement. Or, celui-ci peut être associé à des sentiments de dépendance et de maladresse et à la crainte de n'être pas capable d'acquiescer ou de manifester les habiletés et les comportements requis. À cause de ces réactions naturelles, tous les membres concernés, même ceux qui désirent le plus l'apport du consultant, peuvent ressentir de l'ambivalence envers ce dernier. Tenant compte de ce phénomène de résistance, il est utile de concevoir l'entrée comme un processus qui se développe; la confiance accordée au consultant et la perception de la pertinence de son expertise croîtront avec le temps et les expériences qui confirmeront sa compétence et sa fiabilité.

Cherniss (1978) a développé un instrument qui permet aux consultants d'évaluer le degré d'acceptation ou de résistance à la consultation des membres d'une organisation. Cet instrument identifie six niveaux à cet égard. Au niveau le plus bas, il n'y a aucune relation entre le consultant et les membres de l'organisation; ils peuvent être hostiles ou indifférents à la consultation, ou simplement n'avoir aucun contact avec le consultant. Au deuxième niveau, une relation sociale existe entre celui-ci et les membres de l'organisation. Ces derniers n'introduisent toutefois pas de questions relatives au travail dans leurs échanges avec le consultant ou, s'ils le font, de toute évidence, ils ne désirent pas que le consultant intervienne à ce propos. Le troisième niveau se caractérise par des relations de travail limitées entre eux. Au quatrième niveau, les membres de l'organisation acceptent de discuter de problèmes avec le consultant et collaborent à la recherche de solutions. Ils demeurent toutefois dépendants du consultant, en ce qu'ils ne prennent pas la responsabilité d'identifier eux-mêmes les problèmes appropriés à la consultation. Au cinquième niveau, ils prennent eux-mêmes contact avec un consultant pour lui soumettre certains problèmes. Au sixième niveau, ils recherchent l'aide d'un consultant lorsque cela est nécessaire et encouragent d'autres membres à le faire.

Un autre phénomène qui peut handicaper l'entrée d'un consultant dans une organisation est celui de la « scission ». Il consiste à subdiviser les individus ou les groupes en deux camps classifiés comme totalement « bons » ou totalement « méchants ». La scission est une réponse primitive à l'anxiété, qui sert à réduire l'incertitude et à simplifier les relations entre les personnes. Le consultant peut devenir l'objet d'une scission, si on le considère comme un saint ou comme un démon. Par ailleurs, un effet de contagion peut se produire dans lequel des personnes qui pénètrent dans l'organisation, tel le consultant, se laissent envahir par ces façons de ressentir, de penser et de se comporter. Des consultants non avertis peuvent éventuellement s'apercevoir que leurs propres observations sont contaminées par de telles perceptions, et qu'ils participent eux-mêmes à une scission.

Celle-ci se rapporte souvent aux conflits internes de l'organisation. Un individu ou un groupe peut avoir des perceptions qui sont antithétiques à celles d'un autre individu ou d'un autre groupe. Ces factions se font habituellement concurrence pour contrôler le consultant qui entre dans l'organisation. Si l'un ou l'autre des opposants y arrive, le consultant perd son potentiel d'aide, ses perceptions ne sont plus objectives et il est en outre rejeté par les membres du groupe perdant. Les consultants qui entrent dans une organisation doivent donc évaluer soigneusement son système social et sa dynamique. Ces aspects font, bien entendu, l'objet de consultations spécifiques, mais doivent néanmoins toujours être considérés étant donné leur influence envahissante.

La possibilité pour l'équipe de consultants de rencontrer les membres de l'organisation avec lesquels ils auront à travailler se révèle particulièrement importante durant la période de l'entrée. Des visites fréquentes sur le lieu de travail peuvent accélérer l'entrée en multipliant les occasions de faire connaissance, en augmentant leur conscience des questions à résoudre et en leur permettant d'exprimer tout problème ou toute réserve quant au fait de travailler ensemble.

Le lieu physique dans lequel sont localisés les consultants peut également influencer sur leur entrée, car d'une part il établit le ton de leurs interactions, et d'autre part il doit les favoriser. Aussi, bien que l'appartenance physique du lieu de travail, comme celle des personnes, s'avère plus importante au début qu'à la fin de l'engagement, ce lieu devrait susciter une réaction initiale neutre ou positive, et contribuer à mettre les consultants et les membres de l'organisation à l'aise. Par ailleurs, quel que soit le nombre de consultants engagés, ils devraient pouvoir disposer d'un endroit permanent pour travailler. De préférence, ils devraient être situés à proximité des membres de l'organisation qui participeront au projet, afin de stimuler leurs interactions et de faciliter l'accès aux documents pertinents. Cet arrangement évite également de cloisonner le consultant dans un bureau à l'écart des activités quotidiennes, et favorise l'observation de différents patrons de comportements, incluant ceux qui se produisent fortuitement et qui sont des exceptions à la routine, et que seule une observation fréquente peut déceler.

11.3 L'établissement des relations de travail

« Les aspects relationnels de l'engagement entre un consultant et le client sont compliqués, existants et gratifiants. En tant que mécanisme clé pour façonner un changement, la relation fait partie de l'intervention plutôt que d'en être séparée » (Furr, 1979, p. 119). La qualité des relations entre le consultant et les membres de l'organisation est l'un des facteurs critiques de succès de la consultation. Idéalement, elles sont empreintes d'un respect mutuel et d'une confiance qui facilitent l'échange d'informations, de questions, d'idées et de sentiments. Elles peuvent toutefois être influencées par des tensions susceptibles d'en menacer l'harmonie. Gallessich a identifié cinq sources de tensions. Elles se rapportent au rôle du consultant, aux différences dans les perspectives et les rôles respectifs du consultant et des « conseillés », aux similarités dans leurs rôles et leurs fonctions, aux caractéristiques et stéréotypes individuels et enfin, aux conflits de pouvoir.

11.3.1 Le rôle du consultant

Le rôle du consultant se qualifie par son caractère transitoire et marginal. De par leur nature, les relations de consultation sont brèves et intermittentes. Par ailleurs, même lorsque les consultants sont profondément impliqués dans la vie de l'organisation, ils demeurent des étrangers. Leur marginalité augmente leur flexibilité et leur objectivité, mais peut aussi engendrer un stress qui diminue leur capacité d'aider l'organisation cliente. Ils peuvent devenir si distants sur le plan émotif qu'ils ignorent les sentiments de ses membres. Ils peuvent par contre essayer de leur plaire, et accéder inopportunément à leurs demandes en vue d'obtenir leur soutien et de former des alliances dans le but de réduire leur sentiment d'aliénation. Ils peuvent s'identifier à certains membres de l'organisation. Les consultants inexpérimentés auront plutôt tendance à s'identifier aux perdants ou aux membres de statut moins élevé, tandis que d'autres, expérimentés ou pas, auront tendance à s'identifier aux figures de pouvoir, en devenant les yeux et les oreilles de la direction.

Le rôle de consultant se caractérise aussi par l'ambiguïté et le manque de contrôle sur les résultats. En conséquence, « les consultants se sentent souvent dépassés par la nature complexe et incertaine de leurs tâches » (Gallessich, 1983, p. 289), « et ressentent souvent un sentiment d'incomplétude, d'aliénation ou de manque de pouvoir » (Gallessich, 1983, p. 290).

La profondeur et l'étendue des problèmes organisationnels peuvent en outre les perturber. Ils « peuvent se sentir coupables et s'accuser de voyeurisme à la vue des " entrailles " de l'organisation. La découverte de failles chez les figures d'autorité produit de l'anxiété chez certains »

(Gallessich, 1983, p. 290), et peut les conduire à mal interpréter la situation (ne pas percevoir les forces d'un gestionnaire, par exemple) ou à mal y réagir (lui dire inopportunément son fait).

11.3.2 Les différences dans les rôles et les perspectives

Certaines tensions sont inhérentes à la consultation à cause de différences dans l'implication des deux parties à ce processus. Leurs rôles sont complémentaires et non pas symétriques; l'un est l'aidant et l'autre, l'aidé. Cela engendre généralement à tout le moins un certain inconfort de la part des deux parties, et particulièrement de la part des membres de l'organisation. Comme ils n'ont pas réussi à résoudre eux-mêmes leurs problèmes, ils peuvent se sentir incompetents ou même effrayés des implications que la consultation pourrait avoir sur leur avenir dans l'organisation.

Pour leur part, les consultants ont besoin des organisations pour travailler. Dans certains cas, leur besoin peut même être supérieur à celui de l'organisation, lorsqu'un contrat porte des enjeux importants pour un consultant débutant, par exemple. Les membres de l'organisation peuvent avoir du ressentiment face à la nature parasitaire du consultant qui « vit » en quelque sorte de leurs problèmes. Cette iniquité peut menacer leur estime d'eux-mêmes et aggraver des sentiments infantiles de déférence, de dépendance et de colère.

Qui plus est, les consultants sont généralement engagés pour aider les organisations à effectuer des changements. Or, les membres des organisations craignent souvent que ces changements réduisent leur pouvoir ou leur statut. Ils ont peur de ne pas réussir correctement à remplir leurs nouvelles tâches ou à adopter les nouveaux comportements exigés d'eux. Ils réagissent donc avec crainte et méfiance face au consultant. En retour, celui-ci peut avoir l'impression d'être sur la sellette et douter de lui-même.

Une autre différence susceptible de créer des tensions dans la relation consultant/organisation réside dans la façon dont chacun traite des problèmes. Face à un problème, les membres des organisations ont tendance à « faire » plutôt qu'à penser. Ils s'intéressent plus au présent qu'au futur, car ils doivent la plupart du temps vivre avec leur problème. Les consultants peuvent en revanche se soustraire à cette situation pénible. Elle n'a pas pour eux le même caractère d'urgence et d'omniprésence. En conséquence, ils tolèrent mieux l'ambiguïté et peuvent se permettre d'envisager les aspects plus théoriques et abstraits du problème. Alors que les membres de l'organisation peuvent considérer certaines situations comme des crises, elles semblent routinières aux consultants qui ont œuvré dans des douzaines de situations similaires. Et comme les consultants sont souvent plus préoccupés de la qualité de leur apport que de ses résultats, ils sont plus enclins que les membres des organisations à rechercher une compréhension profonde et extensive de la situation. Alors que les membres des organisations se préoccupent de produire des résultats satisfaisants, les consultants mettront probablement plus d'emphasis sur des processus de travail appropriés.

Des différences dans la façon de concevoir le problème peuvent également poser des difficultés. Souvent, les consultants et les membres des organisations conceptualisent différemment le problème, vu leur formation et leurs expériences différentes. Chacun peut se référer à un champ d'expertise si spécialisé et si étroit qu'il leur est difficile de communiquer et d'intégrer leurs points de vue. Des différences dans leurs priorités résultant de leurs différences de valeurs peuvent créer une autre source de tension. Des discordances dans les définitions et les mesures du succès de l'intervention peuvent ajouter encore à la tension de leur relation.

De plus, les consultants peuvent appuyer leur rôle sur des écrits professionnels et sur un rationnel théorique. Certains appartiennent en outre à des groupes de référence (les membres d'un cabinet, par exemple) qui renforcent encore leur adhésion à ce rôle. Les membres des organisations n'ont pas beaucoup de renforcement dans le rôle de « conseillés ». Généralement, ils connaissent mal la théorie et les écrits en consultation. Souvent, leurs groupes de référence ne les supportent pas ou sont ambivalents face à leur rôle de « conseillés ».

En conséquence, les consultants et les acquéreurs de services-conseils envisagent fort différemment leur relation et les rôles à y jouer. Le rôle de consultant représente l'identité professionnelle primaire pour plusieurs consultants et s'avère souvent fort valorisant pour eux. Les membres des organisations ont d'autres identités professionnelles plus positives que celle de « conseillé », et peuvent même ne pas se percevoir comme tel. Ils sont d'abord des administrateurs, des gestionnaires, des professionnels, des techniciens ou autres. Ils peuvent percevoir le rôle de « conseillé » de façon négative et lui attribuer une faible priorité.

À cause de ces différences, les deux parties s'engagent dans la relation avec des niveaux différents d'enthousiasme, d'implication, de légitimité et de savoir. Le rôle de « conseillé » peut activer des anxiétés personnelles et professionnelles. La méfiance des « conseillés » peut se manifester par un retrait (physique ou psychologique), par un déni des problèmes ou par une hostilité ouverte. Une grande partie de ce que l'on considère comme de la résistance est en fait du ressentiment et de la colère face à une relation perçue comme étouffante et face à un consultant considéré comme trop « contrôlant ».

11.3.3 La similarité dans les rôles et les fonctions

Il arrive souvent que la formation, les compétences et les domaines de responsabilité du consultant soient similaires à ceux de certains membres de l'organisation. Son apport constitue davantage un supplément qu'un complément au travail de ces personnes. À cause du recoupement entre leurs rôles et leurs fonctions respectives, leur relation peut devenir compétitive. Ces personnes peuvent craindre de perdre le contrôle des décisions dans leur domaine de compétence ou encore d'être privées de la reconnaissance de leurs pairs. En conséquence, elles peuvent subrepticement ou non bloquer l'entrée du consultant. Si elles disposent de suffisamment de pouvoir, elles peuvent insister pour servir d'intermédiaire entre le consultant et les autres membres de l'organisation. Elles peuvent demander d'être présentes à toutes les rencontres auxquelles participe le consultant afin de superviser son travail. La présence de telles personnes peut empêcher certains membres de discuter ouvertement de certains problèmes, ou encore miner leur confiance dans le consultant. Cependant, si le consultant essaie de faire fi de ces personnes, elles peuvent saboter ses efforts. Pour éviter de tels problèmes, les responsables des organisations devraient, dans la mesure du possible, chercher à utiliser les talents de leurs ressources internes, afin d'éviter la duplication et la compétition. Le consultant devrait pour sa part avoir comme politique d'établir dès le début de l'intervention une collaboration étroite avec les spécialistes internes qui possèdent des compétences et des habiletés similaires aux siennes, afin de supporter et de renforcer la structure de résolution de problèmes existante.

11.3.4 Les caractéristiques individuelles et les stéréotypes

Des attributs personnels (l'âge, le sexe, les valeurs sociales et politiques et le style de communication, par exemple), des caractéristiques occupationnelles (telles que le statut et les valeurs professionnelles), les besoins personnels (tel celui de tenir un rôle supérieur, d'être universellement aimé ou d'être un sauveur) influent sur la nature et les bénéfices de la relation de consultation et peuvent en exacerber les tensions. Comme le rôle du consultant est souvent perçu comme ambigu ou menaçant, les personnes impliquées dans la consultation ont souvent tendance à réagir outre mesure à des caractéristiques familières tels l'âge et l'identité professionnelle. Ils tentent ainsi de réduire l'ambiguïté en se référant à des stéréotypes. Ainsi, une jeune consultante auprès d'une université, bien qu'exceptionnellement compétente, pourrait être incapable d'établir sa crédibilité auprès d'un doyen, à cause de son âge, de son sexe et de son statut dans son cabinet. De tels stéréotypes sont fréquents en consultation.

Les caractéristiques professionnelles engendrent aussi des stéréotypes. Ainsi, le fait que certains clients perçoivent leur consultant comme un professeur ou un thérapeute peut les inhiber ou les amener à requérir son aide pour des problèmes personnels. À la fois les consultants et les personnes qui ont recours à leurs services peuvent se comporter de façon à confirmer ou à perpétuer de tels stéréotypes.

Les besoins et les dispositions personnelles des uns et des autres peuvent également influencer la relation. Par exemple, un consultant peut percevoir incorrectement certains individus comme des perdants et prendre de façon inappropriée le rôle de sauveur. Il peut s'identifier avec le pouvoir et s'aligner avec certains gestionnaires de façon à miner son efficacité. Il peut avoir besoin d'être rassuré et insister pour être reconnu comme l'expert qui a réponse à toutes les questions.

11.3.5 Les conflits de pouvoir

Les conflits de pouvoir représentent une source commune de tension dans la relation de consultation. À la fois les consultants et les personnes qui les consultent ont un pouvoir d'expert (un savoir pertinent au problème en question). Mais leurs domaines de compétence diffèrent. Ils sont en interdépendance et doivent chacun en référer aux autres pour certaines opinions et informations relevant de leur expertise particulière. Mais chacun peut empiéter sur l'autorité de l'autre ou la contester. Le rôle d'expert est fort séduisant pour le consultant. D'autant plus que les traditions professionnelles renforcent cette conception du consultant comme un médecin ou un expert qui sait ce qui convient le mieux au patient ou au « conseillé ». Les besoins des clients et leurs stéréotypes peuvent aussi les inciter à attribuer au consultant le rôle dominant. Le rôle de l'expert peut temporairement répondre à leurs besoins respectifs en réduisant leur anxiété, mais le ressentiment du client à l'égard de sa position déférente pourra finalement faire avorter la consultation. En outre, lorsque le consultant adopte ce rôle, l'apport des membres de l'organisation est diminué, de même que leur implication et leur responsabilité dans la prise de décision.

Les membres de l'organisation peuvent avoir de bonnes raisons de rejeter le pouvoir d'expertise du consultant. Ils peuvent se douter qu'il manque d'objectivité ou qu'il leur cache délibérément certaines données dans le but de les orienter dans une certaine direction. Ils peuvent considérer qu'il outrepassse les frontières de son rôle et souhaiter lui rendre la monnaie de sa pièce. Toutefois, la plupart du temps, de tels conflits représentent une réaction défensive aux conditions menaçantes décrites précédemment.

Lorsque des conflits de pouvoir dominent une relation, on constate souvent une « déshabilitation ». « La déshabilitation se produit quand une personne agit de façon à en amener une autre à manifester moins d'habiletés qu'elle ne le pourrait normalement » (Gallessich, 1983, p. 301). Les membres des organisations peuvent s'organiser pour « déshabiller » leurs consultants, et ceux-ci peuvent faire de même. La « déshabilitation » peut être inconsciente. Elle s'exprime souvent fort subtilement, mais peut aussi être flagrante.

11.3.6 Comment traiter les tensions dans la relation?

Afin d'éviter ou d'amenuiser les différentes sources de tension dans la relation de consultation, Gallessich formule diverses recommandations à l'intention des consultants. Comme plusieurs de ces recommandations peuvent aussi convenir aux acquéreurs de services-conseils, nous les transposons ici à leur intention. Les personnes qui établissent les meilleures relations de consultation :

- sont conscientes de leurs propres pensées, sentiments, besoins, attentes et de leur effet sur la relation de consultation;
- ont confiance en elles-mêmes. Cette confiance leur permet de se fier à leurs intuitions pour élaborer des hypothèses, de supporter l'ambiguïté face à des données incomplètes et déconcertantes, et de croire au succès de leurs efforts;
- sont capables, tout en conservant leur spontanéité, de contrôler leurs impulsions afin d'éviter de réagir de manière émotive à des situations irritantes ou angoissantes;
- sont suffisamment détachées pour percevoir et interpréter objectivement des données, tout en demeurant sensibles aux autres;
- ont de faibles besoins de contrôle et un profil relativement effacé. Elles peuvent satisfaire leur besoin de pouvoir ailleurs que dans la relation de consultation;
- ont une bonne capacité d'acceptation, de compréhension, de tolérance et d'adaptation à des étrangers;
- ont appris à minimiser les effets des stéréotypes dans leurs relations. Elles sont conscientes de leurs propres stéréotypes, désirent les modifier s'ils peuvent se révéler nocifs et refusent de renforcer ceux des autres;
- ont un bon sens du « moment propice ». Elles sont capables d'identifier le meilleur moment pour aborder des situations délicates et savent quand s'impliquer et quand se retirer;
- savent quand demander de l'aide. Lorsqu'elles font face à des situations ambiguës ou chargées sur le plan émotif, elles se confient à des personnes qui peuvent les soutenir et les éclairer.

Chapitre 12

.....

De la *collecte* des *données* à l'*implantation* du *changement*

Après la lecture de ce chapitre, vous devriez être en mesure :

- d'identifier et de définir les différents types de diagnostics (diagnostic évolutif, diagnostic-intervention, diagnostic-participation);
- d'identifier et d'expliquer les avantages et les inconvénients des diverses techniques de collecte de données en consultation;
- d'expliquer les différentes façons de diffuser les résultats, ainsi que leurs avantages et inconvénients;
- d'expliquer les différentes étapes d'implantation du changement à la suite de la consultation.

Le processus de consultation

Dans le premier chapitre de cet ouvrage, nous avons signalé la similitude entre la consultation et la recherche-action, en définissant cette dernière comme « l'application de la méthodologie scientifique à la clarification et à la solution de problèmes pratiques. Elle a pour but de créer des données de recherche, qui peuvent être incorporées en apprentissage et résulteront en changement social » (Margulies et Raia, 1972, p. 121). Nous précisons cet aspect avant de décrire les étapes allant de la collecte des données à l'implantation du changement, puisque cette explication permettra de mieux comprendre le déroulement de ces étapes et leur rôle en consultation.

La méthode scientifique¹ consiste essentiellement à formuler une problématique (c'est-à-dire à expliquer un problème que l'on désire résoudre), puis à élaborer un cadre théorique (c'est-à-dire circonscrire le savoir pertinent relatif à ce problème et à la façon de le résoudre) qui permettra de formuler certaines hypothèses ou encore certaines questions visant à clarifier ou à solutionner ce problème. Le cadre théorique élaboré ainsi que les hypothèses ou les questions énoncées serviront ensuite à choisir ou à concevoir des méthodes, techniques et instruments destinés à recueillir les données qui permettront de confirmer ou d'infirmer les hypothèses ou encore de répondre aux questions précédemment posées. Les données recueillies seront ensuite compilées, analysées et interprétées, et des conclusions seront tirées de toute cette démarche. Celle-ci fera généralement l'objet de la rédaction d'un rapport, et les résultats obtenus seront finalement diffusés par écrit ou verbalement.

Le processus de consultation s'inspire de la même démarche. À l'origine de ce processus se trouve un problème qu'un client désire régler (la problématique). Le consultant mandaté pour l'aider à résoudre ce problème l'envisage avec le cadre théorique qui lui est propre (sa façon d'aborder de tels problèmes et de les solutionner). Ce cadre théorique conditionne les questions ou les hypothèses qu'il émet quant aux causes éventuelles de ce problème ou quant aux façons de le résoudre. Afin de vérifier ces hypothèses ou de répondre à ces questions, le consultant doit nécessairement recueillir certaines données auprès de l'organisation puisque, tel qu'il est indiqué précédemment, il ignore pratiquement tout de la situation dans laquelle on lui demande d'intervenir. Afin de recueillir ces données, il emprunte ou conçoit des stratégies, des techniques ou des instruments qui découlent eux aussi de son cadre théorique. Il applique ensuite ces stratégies, ces techniques ou ces instruments, puis en analyse les résultats et en tire des conclusions. En consultation, ces conclusions prennent souvent la forme de proposition et de recommandations. Celles-ci sont présentées au client par écrit ou verbalement, et sont éventuellement diffusées auprès d'autres membres de l'organisation.

La consultation et la recherche partagent donc un processus commun en fonction d'un objectif commun : clarifier ou résoudre un problème. Toutefois, la consultation se distingue de la recherche en ce que la première, contrairement à la seconde, consiste également à agir, ou à intervenir, afin de clarifier ou de résoudre le problème en question. C'est pourquoi l'on parle de similitude entre les processus de consultation et de recherche-action, et non pas seulement entre les processus de consultation et de recherche.

En consultation, la collecte des données se fait dans l'action et a pour but de préparer l'action, qui se traduira dans la réalité par les conclusions ou les recommandations formulées à la suite de l'analyse et de l'interprétation des résultats. En conséquence, non seulement les activités de recherche de la consultation sont-elles intimement liées à l'action, mais elles débouchent sur l'action. Selon Bell et Nadler (1979), on ne saurait trop souligner leur pouvoir. « En tant que plateforme pour l'action, elles influencent tous les autres actes du drame consultatif » (p. 114).

Dans les chapitres précédents, nous avons traité de la problématique du cadre théorique de l'intervention. Nous avons ensuite décrit toutes les activités préliminaires et préparatoires à celle-ci, mettant ainsi en évidence l'aspect « action » de la consultation. Nous abordons maintenant les étapes subséquentes de ce processus de recherche-action, soit la collecte des données; le traitement des données; la diffusion des résultats; la réponse, c'est-à-dire la décision relative à l'implantation du changement; et, si cette décision est positive, la planification de l'implantation du changement et l'implantation elle-même.

Les auteurs qualifient souvent les étapes qui vont de la collecte des données à la réponse de « diagnostic », en référence, implicite la plupart du temps, au modèle médical qui consiste à rechercher les causes de dysfonctionnements (collecte des données) en vue de formuler un diagnostic (interprétation des résultats) et de rédiger une prescription (recommandations) appliquée ou non par le patient (réponse). Malgré sa référence au modèle médical, cette appellation s'avère utile pour qualifier cet ensemble d'étapes, et correspond d'ailleurs à la façon habituelle de les désigner. Aussi présentons-nous d'abord diverses perspectives sur le « diagnostic », c'est-à-dire sur l'ensemble de ces étapes, avant d'expliquer en quoi consiste chacune d'elles.

12.1 Perspectives sur le diagnostic

Les réflexions de divers auteurs sur le diagnostic mettent en évidence quatre aspects interreliés de ce processus : son aspect évolutif; son aspect intervention; son aspect participation; son aspect formation.

¹ Nous invitons les lecteurs intéressés à rafraîchir ou à préciser leurs notions relatives à la méthode scientifique à consulter l'ouvrage de Laramée, A. et Vallée, B. (1991). La recherche en communication : éléments de méthodologie. Montréal : Presses de l'Université du Québec.

12.1.1 Le diagnostic évolutif

On pourrait concevoir la phase de diagnostic comme une phase bien délimitée du processus de consultation, c'est-à-dire comme une phase ayant un début et une fin clairement identifiables, se situant en aval d'une étape antérieure (les préliminaires, par exemple) et en amont d'une étape ultérieure (l'implantation du changement, par exemple). Or,

Il est difficile d'identifier précisément le début et la fin de la phase de diagnostic. Alors qu'il en est encore à faire son entrée, le consultant recueille des données qui serviront au diagnostic. Par ailleurs, la collecte des données est en elle-même une réponse, en ce qu'elle influe sur la culture organisationnelle et précipite un changement (Bell et Nadler, 1979, p. 114).

Certains auteurs vont même plus loin, non seulement en considérant qu'il n'est pas possible d'identifier précisément le début et la fin du diagnostic, mais en le définissant comme quelque chose qui commence lors du contact initial entre le demandeur et le consultant et se poursuit tout au long de l'intervention, chaque action du consultant ayant pour but de le raffiner (Furr, 1979).

Le diagnostic est une activité continue et non pas un produit fini. Même le diagnostic le plus soigneusement formulé peut être considéré au mieux comme une hypothèse [...]. L'évolution des idées du client et sa conscience accrue des phénomènes organisationnels sont des sources continues de nouvelles données (Gallessich, 1983, p. 314).

12.1.2 Le diagnostic-intervention

La précédente citation de Bell et Nadler (1979) fait voir à la fois les aspects évolutifs et d'intervention du diagnostic, ces deux aspects étant étroitement interreliés.

Lorsque les consultants soulèvent des questions ou font des observations, ils interviennent continuellement. De fait, leur plus grand impact pourrait survenir lors du premier contact sous la forme de questions ou d'énoncés qui remettent en question ou élargissent la façon dont le client perçoit ses problèmes et les options pour le résoudre (Gallessich, 1983, p. 314).

Bottin (1991) parle quant à lui « d'intervention-diagnostic », c'est-à-dire d'une intervention « qui se fonde sur un processus clé, le diagnostic, qui a la particularité d'articuler la dimension stratégique et l'action » (p. 195).

12.1.3 Le diagnostic-participation

De l'avis de tous les auteurs consultés, les diagnostics les plus efficaces résultent d'efforts conjoints des membres de l'organisation et des consultants, et cela pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, le diagnostic peut être pénible et humiliant; il peut révéler des choses déplaisantes, blessantes ou décevantes. Même lorsqu'on l'envisage plus positivement, il demeure teinté de l'incertitude de l'inconnu. Le fait d'engager les membres concernés dans sa conception (détermination du type de données requises, façon de les obtenir et de les utiliser, personnes touchées, échéanciers, etc.) contribue à réduire leurs appréhensions à ce sujet. En outre, leur participation active à la détermination de chacun de ces aspects facilite grandement l'établissement et le maintien d'une relation de confiance avec le consultant. Ils se sentiront ainsi partie prenante à l'effort de diagnostic et deviendront des alliés plutôt que des opposants au consultant.

Ensuite, le fait qu'ils prennent part aux activités même de diagnostic (collecte, analyse et interprétation des résultats, formulation des propositions et des recommandations) fournit un meilleur éclairage au problème, en tablant non seulement sur les connaissances et sur l'expertise des consultants, mais sur les leurs. Cette façon de procéder augmente de surcroît leur implication dans les recommandations ainsi que dans les actions à entreprendre par la suite.

Selon Gallessich (1983), il y a toutefois des exceptions à cette règle. Ainsi, le modèle médical, dans lequel le consultant prend toutes les décisions relatives à l'élaboration du diagnostic et à la formulation des recommandations, peut être approprié lorsque le consultant possède un savoir plus pertinent que les personnes concernées, ou lorsque le client ne nécessite qu'une opinion sans élaboration, par exemple lorsque l'explication serait hautement technique et n'influerait pas sur les actions des personnes concernées ou aurait peu de valeur pour elles.

D'autre part, le modèle de l'achat de services, dans lequel des membres de l'organisation assument la complète responsabilité de déterminer la nature du problème et l'expertise requise pour le résoudre, peut parfois se révéler approprié. Par exemple, lorsque la compréhension que le consultant a de l'organisation est limitée, ou lorsque la demande qui lui a été adressée fut précédée d'une évaluation soignée des besoins.

12.1.4 Le diagnostic formateur

La quatrième perspective établit une distinction entre « poser un diagnostic » et susciter une prise de conscience ou encore faire en sorte que le client (ou les membres de l'organisation cliente) en arrive à un diagnostic. Selon cette dernière perspective, le consultant, plutôt que d'effectuer

un diagnostic, gère un processus dans lequel le client est activement engagé et dont il est l'ultime responsable, ce qui a pour effet de diminuer sa résistance et de lui permettre de découvrir des aspects jamais entrevus.

Utilisé pour produire des apprentissages, le diagnostic peut en outre contribuer à augmenter le pouvoir du client. Il peut en effet servir non seulement à lui fournir des informations pertinentes à propos d'une situation donnée, mais aussi à augmenter ses habiletés et ses compétences concernant le processus même, et accroître ainsi significativement ses possibilités de futures résolutions de problèmes.

12.2 La collecte des données

L'analyse de la demande, lors de la rencontre exploratoire, a fourni certaines données sur la situation problématique, mais, comme elles sont parcellaires, elles n'autorisent pas une véritable évaluation de l'ensemble de la situation. Or, cette évaluation est nécessaire pour déterminer l'orientation à donner au changement et le meilleur chemin pour y arriver. Il faut donc procéder à une collecte de données systématique. Deux aspects sont principalement à considérer à ce propos : le choix du champ d'investigation et, à l'intérieur de ce dernier, celui des stratégies, des techniques et des instruments de la collecte.

12.2.1 Le choix du champ d'investigation

Le champ d'investigation correspond à l'ensemble des éléments sur lesquels portera la collecte des données (personnes concernées, contenus abordés, stratégies, techniques et instruments de collecte, procédures de traitement des données et de diffusion des résultats). Deux considérations principales doivent guider les choix à ce propos. La première concerne l'ampleur des données à recueillir et la seconde le cadre de référence du consultant.

L'ampleur des données à recueillir

De l'avis de la plupart des auteurs, il est préférable d'amorcer la collecte des données par un tour d'horizon du contexte global, plutôt que de se centrer immédiatement et étroitement sur le besoin ou le problème présenté. Ce tour d'horizon peut fournir des données servant à vérifier ou à rejeter le diagnostic initial, à détecter des problèmes plus profonds et à identifier des points d'appui ou des ressources qui pourraient servir à l'implantation du changement, ainsi que les barrières potentielles susceptibles de l'entraver. Ce tour d'horizon peut donc prévenir des erreurs coûteuses résultant de jugements a priori sur la nature et les sources des problèmes et sur les moyens de les résoudre. Malheureusement, d'après Gallessich (1983), les consultants sautent fréquemment cette étape, vu que la disponibilité de programmes d'intervention déjà conçus, incluant des instruments de collecte de données, renforce souvent la tendance à oublier ou à minimiser les caractéristiques propres à chaque organisation.

Ce tour d'horizon peut aussi servir à contrer certains biais personnels et professionnels du consultant. Par exemple, en se centrant étroitement sur des problèmes et des solutions techniques, un consultant peut négliger de considérer leurs relations avec les processus humains et les capacités de l'organisation à effectuer des changements techniques. Un diagnostic qui ne vise qu'à cerner certains problèmes immédiats peut empêcher de procéder aux changements à plus long terme nécessaires à l'efficacité de l'organisation. Le tour d'horizon peut donc aider les consultants à évaluer adéquatement les phénomènes en relation avec leur contexte global.

Cependant, l'étendue des aspects à considérer s'avère pratiquement sans limites. Des considérations pratiques telles que la nature générale du problème, le but de l'intervention, les caractéristiques du milieu, le temps disponible pour réaliser l'étude, la motivation des membres de l'organisation et leur attitude face au consultant le forcent donc à limiter l'ampleur de ses explorations. Il doit également tenir compte du fait qu'un diagnostic trop élaboré fournit des données difficiles à interpréter et complique inutilement le processus et les problèmes.

Le cadre de référence du consultant

En choisissant les domaines à investiguer, les consultants sont fortement influencés non seulement par des considérations pratiques mais aussi par leurs postulats (qui sont souvent tacites) concernant la pertinence de certains domaines comme sources d'information par rapport au problème et les points d'appui pour le résoudre.

L'orientation de l'agent de changement par rapport au diagnostic constitue à plusieurs égards « a self-fulfilling prediction ». S'il cherche des problèmes communicationnels par exemple, il en trouvera; et s'il s'attache à améliorer les patrons de communication, sa réussite démontrera forcément au système client que la solution des problèmes de communication a amélioré l'état de la situation... L'orientation de l'agent de changement est un facteur primordial dans la détermination des « faits » que le système client découvrira comme vrais concernant ses propres situations (Lippitt, Watson et Westley, 1958, p. 65).

Le cadre de référence du consultant conditionnera non seulement le choix des domaines à investiguer (stratégie, structure, culture, techniques, etc.) et des points d'appui pour le résoudre, mais également la quantité de données à recueillir (étendue ou restreinte), le moment que couvriront ces données (situation passée ou présente), le type de données à recueillir : subjectives (telles les impressions des membres de l'organisation sur

des politiques internes) ou objectives (tels des rapports statistiques concernant la situation financière de l'organisation), de même que la façon dont les données seront recueillies (de façon participative ou non).

12.2.2 Le choix des stratégies, des techniques et des instruments

Les données nécessaires pour évaluer la situation et pour décider d'une action à prendre sont recueillies à partir de diverses stratégies, techniques ou instruments. Nous ne mentionnerons ici que certains éléments pertinents à ceux qui sont plus fréquemment employés en consultation, soit l'étude de documents, pour ce qui a trait aux stratégies, l'entrevue et l'observation, pour ce qui a trait aux techniques, et le questionnaire, pour ce qui concerne les instruments.

Notons que la plupart impliquent une interaction entre les consultants et les membres des organisations (et accroissent même souvent l'interaction entre eux). Aussi peut-on considérer la collecte de données non seulement comme une activité préalable à la formulation de conclusions ou de recommandations, mais comme une véritable stratégie d'intervention.

L'étude de documents

Afin de parfaire leur connaissance de l'organisation ou de vérifier certains aspects de son fonctionnement, les consultants peuvent avoir recours à deux types de documents : les données d'archives et les rapports *ad hoc*.

Les archives des organisations contiennent souvent des données valables, facilement accessibles (états financiers, politiques, organigrammes, descriptions de tâches, manuels de procédures, etc.). Ces données ont l'avantage d'être objectives et de ne pas requérir la collaboration des membres de l'organisation, mais elles se révèlent souvent incomplètes.

Afin de compléter ces données, le consultant peut par ailleurs demander à certains membres de l'organisation de lui fournir dans un délai assez court, un ou des rapports *ad hoc* sur tel ou tel aspect particulier. Il fixe alors avec eux les modalités et les paramètres de ce travail. De tels documents s'avèrent généralement plus pertinents que les rapports d'archives, car ils répondent spécifiquement aux besoins du consultant.

Toutefois, il faut savoir qu'« un premier regard sur la documentation n'éclaire que partiellement le lecteur quant à la nature [des] informations utiles » (Roy, 2008, p. 98).

L'entrevue

L'entrevue est la technique de collecte de données la plus fréquemment employée en consultation. Elle est particulièrement valable en début de collecte, lorsque le consultant cherche des pistes susceptibles de le mener aux sources des problèmes ou encore des données directes concernant les perceptions et les attitudes des membres de l'organisation. Cette technique a l'avantage d'être plus souple et de fournir éventuellement une information plus riche que le questionnaire. Celle-ci peut toutefois se révéler moins fidèle et moins valide, car le résultat d'une entrevue est toujours le produit conjoint d'une interaction entre un intervieweur et un interviewé. Le lieu où les données sont recueillies influe également sur la qualité de l'information obtenue. L'information recueillie dans une salle d'accueil différera de celle obtenue à une réunion des membres du conseil d'administration, à un dîner en tête-à-tête ou à un club de golf.

L'observation

L'observation peut porter sur les processus de communication et de prise de décisions, sur les relations interpersonnelles, sur les procédures administratives, sur les pratiques de livraison, de produits ou de services et sur plusieurs autres activités. Les études de temps et mouvement et les descriptions de tâches relèvent, entre autres, de cette technique. Elle s'avère très utile pour obtenir des données qui ne sauraient être obtenues autrement ou pour circonscrire des problèmes mal définis. Son principal désavantage est d'inciter les personnes observées à modifier leur comportement, ce qui entache la validité des résultats obtenus.

Le questionnaire

Le questionnaire présente plusieurs avantages. Il est peu coûteux, rapide et facile à utiliser, et permet néanmoins de recueillir de grandes quantités de données. Ses résultats peuvent être quantifiés et synthétisés sous forme de figures ou de tableaux. On peut s'en servir pour de larges groupes et à divers moments, de façon à vérifier l'évolution de variables d'intérêt. Toutefois, comme il se compose de questions prédéterminées, il peut omettre ou négliger certaines variables d'importance ou encore ne pas permettre d'en tirer la substantifique moelle.

Une question cruciale à ce propos consiste à savoir s'il faut utiliser des instruments standardisés, ou des instruments spécifiquement conçus en fonction d'une situation particulière. Les instruments standardisés ont l'avantage d'avoir été testés, raffinés et soumis à une procédure servant à établir leur fidélité et leur validité. Les instruments faits sur mesure ont l'avantage de viser les variables pertinentes à une situation particulière, mais sont plus longs à préparer et moins fidèles que les instruments standardisés. En conséquence, lorsque des instruments standardisés existent, et qu'ils cernent adéquatement les variables d'intérêt, il est de beaucoup préférable d'y avoir recours.

Certains de ces instruments peuvent porter sur un seul aspect du fonctionnement organisationnel (le climat, la motivation, les valeurs professionnelles, la satisfaction au travail, etc.). Ils se fondent alors uniquement sur le rationnel théorique pertinent au concept d'intérêt. D'autres instruments peuvent en revanche se fonder sur une vaste théorie ou sur un modèle de fonctionnement organisationnel pour réaliser un diagnostic complet à cet égard. Il en est ainsi du *Survey of Organizations* conçu par Taylor et Bowers (1972) à partir de la théorie de Likert (1967) et de l'*Organization Assessment Instruments* de Van de Ven et Ferry (1980), fondé sur leur propre théorie, à plusieurs égards différente de celle de Likert².

Il faut donc être prudent dans l'emploi de tels instruments et savoir sur quelle théorie ou quel modèle ils se fondent, car il s'agit là aussi d'un cadre de référence qui conditionnera les domaines évalués ainsi que les variables choisies pour ce faire et, en conséquence, les résultats obtenus et les changements proposés. D'autant plus que, de l'avis de Mann (1968) : « Les processus de changement organisés autour de nouveaux faits sociaux objectifs concernant sa propre situation organisationnelle ont plus de pouvoir de changement que ceux organisés autour de principes généraux à propos du comportement humain » (p. 181).

De plus, selon Lescarbeau *et al.*, (2003, p. 147) :

Quelle que soit la méthode employée, le consultant a la charge d'élaborer des instruments de travail adaptés à la situation. Des instruments précis contribuent à accroître la rigueur de la collecte des données. Pour que l'instrument soit adéquat, le consultant a avantage à se familiariser avec l'art de formuler des questions et avec les différentes méthodes d'élaboration de questionnaires ou de grilles d'entrevue.

12.3 Le traitement des données

Après avoir recueilli les données nécessaires pour clarifier la situation, le consultant doit les traiter afin de leur donner un sens et d'en tirer des orientations pour l'action. Pour ce faire, il procède à quatre opérations à la fois subséquentes et parallèles : compilation, choix, structuration, interprétation.

Tout comme en recherche, les données quantitatives sont colligées et transformées en tableaux ou en figures, et les données qualitatives soumises à une analyse de contenu.

Dans certains cas, il convient de transmettre au client et au système-client toutes les données recueillies. Généralement, le consultant doit faire des choix parmi la masse de données dont il dispose. Le fait d'inonder les gens d'informations peut nuire au bon déroulement de l'intervention (Lescarbeau *et al.*, 2003, p. 149).

Le consultant doit donc généralement effectuer un tri dans la masse d'informations dont il dispose, pour ne retenir que celles qui lui apparaissent pertinentes. Puis, afin de rendre les données accessibles et facilement assimilables, il les regroupe et les organise en fonction d'un cadre ou d'une structure. Par exemple, il peut les organiser en fonction de champs de force (forces motrices ou restrictives); autour de chaque piste d'investigation; en comparant différentes perceptions de la situation selon les groupes d'appartenance; en établissant des listes pondérées de besoins, d'attentes, d'actions suggérées, etc. Le consultant essaie ainsi de faire parler les résultats tout en demeurant rigoureux dans son analyse.

Ces opérations de compilation, de choix et de structuration contribuent à donner un sens aux données recueillies, mais elles ne constituent encore qu'une liste épurée de symptômes classifiés. Pour savoir ce qu'ils signifient véritablement, le consultant doit les comparer à un savoir déjà codifié (un modèle, des processus, des hypothèses de référence), c'est-à-dire les interpréter. Cette opération s'avère sans contredit la plus importante du traitement des données. Au-delà des perceptions et des faits recueillis, le consultant construit progressivement sa propre perception de la situation, ce qui l'amène à formuler certains jugements à propos de la nature du problème ou des façons de le résoudre, ou encore certaines hypothèses pouvant expliquer les faits observés.

Cette interprétation conduit normalement soit à la formulation de conclusions, soit à l'élaboration de propositions et de recommandations. Le consultant formule des conclusions lorsque son mandat ne consiste qu'à fournir un portrait de la situation et non pas à la modifier. Toutefois, la plupart du temps, le but ultime de l'interprétation est de traduire en action les renseignements obtenus lors de la collecte des données. « Le changement est-il nécessaire et possible? Quelle forme peut-il prendre et quelle solution a le plus de chances d'être efficace dans la situation actuelle? » (Bordeleau, 1986, p. 75). Or, comme il y a généralement plusieurs solutions possibles à un problème, le consultant élabore plusieurs propositions, c'est-à-dire plusieurs pistes d'action, puis formule une ou des recommandations, c'est-à-dire la ou les solutions qu'il préconise. Lescarbeau *et al.*, (2003, p. 151) rappellent que « [le] consultant doit veiller à ce que le client soit le premier à prendre connaissance des résultats. »

² Likert met l'accent sur un système de gestion participatif tandis que Van de Ven et Ferry le mettent plutôt sur la circulation des ressources et de l'information.

À toutes ces étapes du traitement des données, le cadre de référence du consultant, ou encore sa grille de lecture, intervient. Cette grille lui sert à analyser le contenu des données qualitatives, à effectuer un choix parmi les données recueillies et à déterminer les axes selon lesquels les regrouper. Elle lui fournit le savoir nécessaire pour les interpréter et pour juger de l'opportunité d'une solution. À toutes ces étapes, son jugement est donc influencé par ce qu'il connaît, maîtrise et estime faisable.

Dans le cas où l'équipe d'intervention se compose de ressources internes à l'organisation, celles-ci participent aux diverses opérations de traitement des données, ce qui peut éventuellement servir à contrebalancer certains biais introduits par le cadre de référence du consultant. Les tenants d'une approche participative favorisent pour leur part l'implication du plus grand nombre de personnes dans l'interprétation des résultats. Selon cette approche, toutes les personnes consultées lors de la collecte des données devraient pouvoir prendre connaissance des résultats ainsi obtenus et être invitées à réagir à leur traitement de façon à pouvoir influencer le processus décisionnel.

Cela se fait généralement lors d'une rencontre qui leur fournit l'occasion d'échanger leurs réactions et leurs suggestions et, en conséquence, de s'influencer. Toutefois, compte tenu de certaines contraintes et de la culture de l'organisation, il arrive que le client juge préférable de procéder autrement. Le consultant peut alors : transmettre un rapport-synthèse accompagné d'un questionnaire à toutes les personnes interrogées ou à certaines d'entre elles; les rencontrer individuellement; constituer un groupe de travail représentatif de ces personnes; convoquer une rencontre spéciale du comité directeur ou du conseil d'administration.

12.4 La diffusion des résultats

Les résultats de l'intervention peuvent être transmis aux personnes concernées par écrit, oralement ou selon ces deux modalités combinées ou successives. Lorsqu'ils sont présentés par écrit, ils prennent la forme de rapports et lorsqu'ils sont présentés oralement, ils prennent la forme de rencontres.

12.4.1 Les rapports

On distingue quatre principaux ordres de rapports : les rapports d'avancement, les rapports d'étape, les rapports préliminaires et les rapports finaux. Normalement, l'une des clauses du contrat de service a servi à stipuler l'ordre des rapports à fournir de même que leur fréquence. Le contenu de ces rapports a également pu être déterminé lors de la planification de l'intervention. Lorsqu'il s'agit de projets de longue durée, il s'avère particulièrement important de définir clairement au préalable la fréquence et le contenu des divers rapports.

Voyons maintenant quels sont la structure et le contenu, les types, les avantages pour le client ainsi que les modalités de présentation et de diffusion de chacun de ces types de rapports.

Les rapports d'avancement et les rapports d'étape

Un rapport d'avancement est tout rapport remis au client avant le rapport final. Habituellement, des rapports d'avancement sont fournis au client à intervalle régulier, à chaque mois par exemple. Un rapport d'étape lui est généralement fourni à la fin d'étapes précises (comme l'achèvement de la collecte des données). Les renseignements fournis ci-après concernent à la fois les uns et les autres, que nous appellerons communément rapports d'avancement.

a) La structure et le contenu

Le rapport d'avancement décrit généralement, d'une part :

- le travail accompli; les dépenses encourues; les résultats obtenus; les bénéfices qui en dérivent; les difficultés rencontrées; et, s'il y a lieu, les déviations importantes par rapport à l'offre ou au contrat de service;

et d'autre part :

- le travail à accomplir; les résultats à en attendre et les difficultés anticipées; et s'il y a lieu, des décisions intérimaires susceptibles d'altérer la teneur du projet ainsi que des recommandations essentielles à son succès.

Bien que certains consultants hésitent à rapporter les difficultés susceptibles d'entraver l'atteinte des objectifs d'un projet, cette information s'avère très utile au client. Elle le sensibilise aux obstacles au projet, l'incite à prendre les actions nécessaires pour les contourner ou pour les surmonter, et accroît la qualité de sa coopération avec le consultant.

Selon Shenson (1990), les consultants commettent communément certaines erreurs dans ces rapports. En voici quelques-unes. Les consultants estiment le pourcentage de projet complété par rapport au temps ou à l'argent dépensé plutôt que par rapport au travail accompli, ce qui ne constitue pas une mesure approfondie de progrès du projet. Ils confondent l'effort engagé avec les résultats obtenus, en mettant l'emphasis sur

des activités qui ne contribuent pas au progrès du projet. Ils formulent certaines assertions fondées non sur des faits, mais sur des hyperboles et des superlatifs.

b) Les types

Les rapports d'avancement peuvent être plus ou moins détaillés. Afin de déterminer le niveau de détail approprié, trois critères sont à considérer : l'objectif du projet; les connaissances techniques du client; l'objectif du rapport lui-même.

Si l'objectif du projet est très spécifique (par exemple, analyser les communications entre les départements), un rapport qui indique l'état d'avancement du projet et permet de juger de l'utilisation appropriée des ressources organisationnelles peut se révéler suffisant. Par contre, si l'objectif du projet est de concevoir quelque chose de nouveau (un nouveau système, une nouvelle méthodologie, de nouvelles procédures), le client aura besoin de plus de détails pour orienter son action. De même, si une grande partie du projet implique une prise de décision régulière, le client requerra une information plus précise. Par ailleurs, si le client est un expert dans le domaine sur lequel porte le projet, il aura besoin de rapports moins détaillés que s'il en ignore pratiquement tout. Finalement, les rapports plus ou moins routiniers doivent être moins élaborés que des rapports plus importants, comme le rapport final, par exemple.

Les résultats d'une enquête menée par Shenson (1990) en 1984 auprès de 144 consultants indiquent que plus de 70 % d'entre eux fournissent au moins un rapport d'avancement au cours d'un mandat, mais qu'il s'agit la plupart du temps de très courts rapports de quatre pages en moyenne.

c) Les avantages pour le client

Les rapports d'avancement sont avantageux pour le client à plusieurs titres :

- ils servent à compléter et à préciser l'information transmise verbalement;
- ils fournissent un témoignage écrit de l'évolution du projet;
- ils contribuent à améliorer la qualité de la communication et de la coopération avec le consultant;
- et surtout, ils lui permettent de contrôler, de gérer et de diriger le projet.

Ils lui permettent en effet de procéder à

Une comparaison périodique des résultats effectifs avec les résultats prévus. La comparaison est importante non seulement parce qu'elle permet de voir si le consultant terminera sa mission à temps, mais parce que la qualité du rapport sera pour l'utilisateur (le client) une indication précieuse de la qualité du travail effectué.

Un libellé vague et des déclarations ambiguës dans le premier rapport, par exemple, peuvent constituer un avertissement. Si le consultant ne peut s'exprimer clairement dans ses rapports d'activité, l'utilisateur risque d'être confronté plus tard avec un rapport final également vague et ambigu. D'autre part, l'imprécision des déclarations peut montrer que le consultant a de la difficulté à faire démarrer le projet et n'a en réalité pas grand-chose à rapporter, ce qui peut également avoir des conséquences graves à l'avenir. Le point important ici est de se servir des rapports comme d'un moyen pour détecter rapidement les problèmes et déterminer immédiatement quelle en est la nature.

Trop souvent l'utilisateur laissera passer les premiers indices de problèmes éventuels en se fondant sur l'idée qu'une période d'adaptation est nécessaire et que le consultant surmontera probablement en temps voulu les difficultés initiales. On doit s'attendre au début à une certaine improvisation, mais c'est le moment où il importe d'établir une étroite collaboration avec le consultant. Si le consultant n'obtient que difficilement des informations, par exemple, il faut que l'utilisateur le sache rapidement afin d'y remédier. Si des difficultés de communication imprévues apparaissent entre le personnel du consultant et celui de l'utilisateur, il faudra peut-être que l'un et l'autre collaborent pour les surmonter et plus vite ils y parviendront moins l'incidence sur le projet en sera marquée (Nations Unies, 1980, p. 47).

d) La présentation et la diffusion

Il est préférable que le consultant présente lui-même l'essentiel du rapport intérimaire au client lors d'une rencontre à cet effet. Cette façon de procéder permet au consultant de répondre immédiatement à certaines questions concernant son rapport ou l'intervention elle-même et éventuellement d'en clarifier certains aspects. Elle lui sert en outre à s'assurer du support du client au projet.

Lors de cette rencontre, le client et le consultant pourront également discuter de la diffusion du rapport auprès de personnes concernées ou intéressées.

Dans des missions de longue durée, il peut être utile de diffuser de temps à autre des informations sur la tâche entreprise par le conseil ou de

communiquer des résultats provisoires aux membres du personnel de direction ou d'exécution qui sont au courant de la présence d'une mission de conseils au sein de l'organisation et qui sont curieux d'en connaître les résultats surtout si ceux-ci ont des répercussions sur leur travail. Le conseil peut même suggérer au client les informations à diffuser et à quel moment il convient de le faire (Kubr, 1978, p. 28).

Le rapport préliminaire

Souvent, les clients exigent que le consultant soumette, avant la fin des travaux, un rapport préliminaire au rapport final, qui en fournisse l'essentiel, incluant un exposé des conclusions ou des solutions envisagées et des recommandations prévues.

Ce document doit être rapidement et soigneusement examiné. C'est le dernier stade auquel il est possible de remédier aux malentendus qui ont pu se produire au sujet du résultat final escompté. [...]

Il peut arriver cependant que même si la matière traitée dans le rapport correspond à l'objectif, les projets de recommandation diffèrent en substance de ce qu'attendait l'utilisateur et prêtent à controverse. [...]

Ce qui fait la valeur du projet de rapport, c'est qu'il donne au consultant l'occasion d'affiner sa pensée et de rectifier les idées fausses. À cet effet, il faut que ceux qui en ont communication prennent le temps d'y répondre complètement. Le projet de rapport fournit à l'utilisateur les informations dont il a besoin pour analyser les recommandations avant qu'elles soient formellement présentées, ce qui fait gagner du temps et permet des discussions plus valables avec le consultant lors de la réception du rapport final. Le rapport préliminaire permet également de préparer d'avance la mise en œuvre des recommandations qui seront le plus probablement approuvées.

Le rapport préliminaire devrait être distribué aux fins de vérification des données de fait et de détermination des réactions aux différentes formules et recommandations proposées. Ces réactions peuvent beaucoup aider le consultant à affiner les recommandations finales... [...] La distribution du projet de rapport offre également un moyen de faire sentir au personnel de l'utilisateur qu'il est dans une certaine mesure associé au projet (Nations Unies, 1980, p. 50).

Le rapport final

Comme il représente l'un des principaux produits d'un projet de consultation, le rapport final s'avère l'un de ses éléments les plus importants, et peut même en être l'élément capital, s'il en constitue le seul produit. Il peut être déposé soit à la suite du traitement des données, si le consultant n'en a tiré que des conclusions ou s'il n'est pas engagé dans l'implantation du changement préconisé, soit dans le cas contraire, après cette implantation.

a) La structure et le contenu

Selon l'envergure du projet, le rapport final peut aller d'une brève note de service à une analyse détaillée de l'intervention. Normalement, il devrait contenir les informations suivantes :

- un énoncé des buts et des objectifs du projet;
- un rappel des grandes lignes du plan d'action (stratégies, méthodes, étapes, résultats attendus), en distinguant clairement ce qui avait été convenu lors de la planification de ce qui est apparu en cours de route;
- un compte rendu des événements qui se sont produits au cours du projet et qui ont concouru à l'atteinte de ses objectifs. Les événements improductifs ne devraient pas être mentionnés à moins qu'ils ne constituent des avenues à éviter dans le futur;
- une discussion des problèmes rencontrés et des moyens pris pour les résoudre. Cela permet au client de mieux y faire face s'ils surviennent de nouveau lors de l'implantation du changement ou après;
- une évaluation du degré d'atteinte de chacun des objectifs du projet ainsi que des facteurs ayant contribué ou non à leur atteinte;
- un énoncé des suites à donner au rapport avec les objectifs du projet et leur degré d'atteinte;
- des recommandations concernant de futures études ou encore des problèmes plus généraux détectés au cours de la démarche (repenser la mission ou les structures de l'organisation, améliorer les mécanismes de communication, se doter de politiques de perfectionnement, etc.).

Lorsque les rapports intérimaires ont été produits, l'essentiel de ces rapports est généralement intégré au rapport final, ou encore on y fait référence pour des détails qu'il serait superflu de rappeler.

b) Les types

Il y a trois grands types de rapports finaux. Les rapports techniques, les rapports destinés aux cadres et les rapports pour publication.

Le rapport technique est préparé en fonction de personnes qui ont besoin d'informations détaillées concernant les procédures et les résultats de la consultation. Il s'agit habituellement de cadres intermédiaires qui auront à implanter le changement proposé et qui utiliseront les renseignements fournis dans ce rapport pour prendre des décisions et effectuer une planification à long terme. Ce type de rapport peut aussi s'adresser à d'autres personnes, comme un auditeur ou un évaluateur externe, qui auront à juger de la façon dont les fonds attribués au projet ont été dépensés. Le rapport destiné aux cadres s'adresse habituellement aux cadres supérieurs de l'organisation. Il ne rapporte que les événements et résultats principaux de la consultation, cela afin de leur fournir une vision d'ensemble du projet pouvant servir de base à des prises de décision. Le rapport pour publication est destiné à informer un auditoire externe des processus et résultats de la consultation.

Souvent, deux ou trois de ces types de rapports sont fournis pour un même projet. Le plus souvent, il s'agit d'un rapport technique et d'un rapport destiné aux cadres. Le rapport technique peut alors être présenté en appendice à ce dernier.

c) Les avantages pour le client

Dans tous les cas, le rapport final présente de nombreux avantages pour le client :

- il fournit une démonstration écrite du projet et de l'atteinte de ses objectifs;
- il constitue souvent la seule présentation systématique des résultats du projet;
- il peut servir de guide à des études ultérieures;
- il sert à appuyer les conclusions, les propositions ou les recommandations, ce qui peut aider le client à prendre des décisions et à réaliser une planification à long terme;
- sa diffusion auprès des membres de l'organisation peut contribuer à répandre les notions qui y sont présentées.

« Le rapport est en lui-même une intervention qui peut influencer le système » (Lescarbeau *et al.*, 1990, p. 261).

d) La présentation et la diffusion

Si le rapport final n'est remis au client que par écrit, cela devrait se produire avant son départ, afin de permettre au client d'en prendre connaissance et éventuellement d'en discuter avec le consultant. Cependant, il est habituellement préférable que ce rapport soit aussi présenté oralement au client, cela pour plusieurs raisons. Cette façon de procéder :

- lui permet d'obtenir immédiatement des explications, ce qui réduit les possibilités d'incompréhension et de mauvaises interprétations;
- permet au consultant de répondre aux réactions du client et d'envisager avec lui les suites à donner à ce rapport;
- contribue à donner vie à ce dernier.

Cette rencontre peut également servir à préciser les modalités de diffusion du rapport final.

Les résultats d'une enquête, effectuée en 1984 par Shenson (1990) auprès de 300 consultants, montrent que 63 % d'entre eux rédigent un rapport final et que 59 % le font à la demande du client. Ces rapports ne sont généralement pas très élaborés : 10 % ont moins de 5 pages; 21 % entre 5 et 10 pages; 33 % entre 11 et 20 pages; 24 % entre 21 et 30 pages; et 12 % ont 31 pages ou plus.

Finalement, parmi ceux qui préparent un rapport final, 24 % seulement le présentent oralement à un ou plusieurs membres de l'organisation cliente.

12.4.2 La rencontre

La rencontre de présentation des résultats du diagnostic diffère selon les stratégies des consultants, c'est-à-dire selon leur vision de l'intervention, selon leurs visées à ce propos et selon les moyens employés pour les atteindre. Cette rencontre réunit généralement l'équipe de consultants dirigée par le responsable et des représentants de l'organisation désignés par le client (le plus souvent l'interlocuteur et les cadres qui seront engagés dans l'implantation du changement).

Elle consiste essentiellement à faire prendre conscience à ces derniers de la situation (en leur restituant l'information recueillie au cours du diagnostic, en les confrontant, en partageant avec eux l'analyse de la situation, en les faisant participer au processus décisionnel ou en les acculant au pied du mur) dans le but de susciter le passage à l'action, c'est-à-dire essentiellement d'obtenir l'autorisation de passer à la phase d'implantation du changement. « C'est là l'objectif ultime de la mission du conseiller » (Bordeleau, 1986, p. 77), et la présentation revêt une importance primordiale dans l'atteinte de cet objectif.

La présentation des propositions au client représente la phase capitale du processus de consultation puisqu'elle détermine souvent si certaines actions seront ou non ultérieurement entreprises par le client. Une présentation plus ou moins bien réussie peut affecter l'implication éventuelle des responsables de l'organisation (Bordeleau, 1986, p. 76).

12.5 La réponse

À la suite de la présentation écrite des résultats de la collecte des données, le client doit prendre des décisions quant aux actions à entreprendre, compte tenu des conclusions ou des recommandations formulées par le consultant. Cette prise de décision, c'est sa réponse aux informations obtenues. Elle peut prendre trois formes : 1) surseoir à la décision de procéder à un quelconque changement à la suite du diagnostic, pour une période déterminée ou non; 2) décider de ne pas implanter de changement; 3) décider d'implanter un changement. Dans ce cas, la réponse sera normalement suivie d'une planification et de l'implantation du changement.

Une fois les recommandations obtenues, le client peut vouloir prendre totalement en charge le processus de prise de décision et éliminer le consultant de ce processus (Block, 1981). Toutefois, comme le but ultime de la rencontre de présentation des résultats est d'obtenir l'autorisation de passer à l'action, les consultants souhaitent habituellement que cela se fasse ou du moins s'élabore au cours de cette rencontre, afin d'influer sur le processus décisionnel.

Les études de gestion inutilisées qui se couvrent de poussière sur les étagères font partie de la tradition moderne de l'administration publique et sont souvent à l'origine des critiques formulées à l'encontre des consultants extérieurs en gestion. [...]

D'une manière générale, l'utilisateur devrait prendre des décisions au sujet des recommandations issues de l'étude avec toute la célérité voulue, car plus il s'écoule de temps depuis que le rapport a été publié sans que les mesures consécutives soient décidées, plus l'incertitude et l'appréhension sont grandes parmi les agents, plus il circule de rumeurs inquiétantes et plus il se crée d'oppositions. En outre, plus le délai est long, plus il est difficile de retrouver l'attention de la direction et les ressources organisationnelles nécessaires à une mise en œuvre effective. Par ailleurs, dans certains environnements extrêmement dynamiques, il peut se produire rapidement des changements qui affectent la validité de l'étude (Nations Unies, 1980, p. 51).

Souvent, le choix d'une solution particulière se révèle fort complexe. On aimerait alors disposer d'une grille indiquant que, si les résultats du diagnostic se situent dans la case A, il faut choisir la solution B. Malheureusement, la recherche et l'expérience en consultation ne permettent pas encore de choix aussi aisé. Il existe néanmoins certains critères pouvant orienter ce choix (Gallessich, 1983).

Le premier critère concerne **l'urgence du besoin**. La théorie relative aux crises propose d'intervenir aux endroits les plus « malades » de l'organisation, ceux qui souffrent le plus. On postule que, comme le besoin est plus aigu à ces endroits névralgiques, l'énergie disponible pour le changement y sera plus grande.

Un autre critère communément utilisé est celui de **la probabilité de succès**. Ainsi, l'intervention visera le département le plus en santé ou encore les individus ou les groupes les plus centraux, les plus puissants ou les plus influents. On postule qu'en tablant sur les forces vives de l'organisation, l'intervention a plus de chances de réussir. Qui plus est, l'impact sur ces éléments vigoureux vient se répercuter sur les plus faibles. Ce même critère de probabilité de succès peut s'appliquer aux individus ou aux départements qui sont le plus « prêts » à amorcer un changement ou qui disposent des ressources les plus abondantes pour le mener à bien.

La faisabilité est une autre considération importante. Ainsi, on optera pour une solution particulière parce qu'il est possible de l'appliquer en y investissant relativement peu de temps et d'argent, ou encore en tenant compte du degré de support qu'apporteront les cadres à son implantation. Peu importe le critère retenu, il est habituellement important d'accorder une attention particulière aux sources de pouvoir disponibles et aux types d'influence les plus susceptibles de produire les changements désirés.

12.6 La planification

Si la réponse a consisté à décider de passer à l'action, elle devrait normalement être suivie d'une planification de l'action à entreprendre. C'est l'étape de la planification du changement. Cette étape est similaire à celle qui a consisté à planifier l'intervention avant d'effectuer le diagnostic, puisqu'il s'agit essentiellement d'une nouvelle intervention qui s'amorce, ayant pour but cette fois non pas de procéder à un diagnostic, mais d'implanter un changement. À cause de sa nature très circonscrite, la planification de l'implantation se réalise habituellement en un laps de temps relativement court, tandis que l'implantation elle-même peut se poursuivre durant plusieurs mois et même des années.

L'envergure du plan d'action différera selon l'ampleur du changement à planifier. Pour des projets simples et brefs, il pourra suffire d'en indiquer les grandes lignes, tandis que pour des projets longs et complexes, il faudra construire un plan d'action détaillé.

Un plan d'action indique essentiellement ce qu'il faut faire, qui le fera, de quelle façon ce sera accompli, et les conséquences de ne pas le faire. Il

comprend les éléments suivants :

- **Survol.** On trace l'historique de la situation et on définit le problème. On décrit brièvement la solution choisie et on explique pourquoi. On spécifie les objectifs du plan.
- **Activités.** On décrit chacune des étapes du plan, et l'on indique les tâches et sous-tâches nécessaires à la réalisation ainsi que leurs résultats attendus.
- **Utilisation des ressources.** On identifie le personnel nécessaire à l'accomplissement de chacune de ces tâches (incluant la répartition des responsabilités). On indique le temps qu'il y consacrera. On précise les ressources nécessaires à leur réalisation et les ajustements budgétaires requis.
- **Administration.** On mentionne les moyens de superviser l'évolution de l'application du plan, de même que ses effets secondaires possibles. Cela inclut la spécification de l'ordre d'implantation de chacune des étapes du plan (concomitante, séquentielle ou additive), des liens de communication entre les différentes étapes et des travaux secondaires à effectuer.
- **Effet du changement.** On discute de toutes les ramifications possibles du changement, incluant ses effets sur le groupe client, sur l'organisation dans son ensemble (s'il y a lieu) et sur le monde extérieur. On précise les façons de préparer au changement les personnes concernées, et l'on fournit un plan pour faire face à la résistance au changement. On tente d'évaluer les effets du changement sur les buts à long terme de l'organisation. On mentionne les défauts possibles du plan (Stryker, 1982, p. 100).

L'établissement d'un plan d'action comporte de nombreux avantages :

- il permet de vérifier le réalisme du projet;
- correctement conçu, il assure la cohérence des étapes ultérieures;
- il facilite leur coordination;
- il sert de cadre de référence commun;
- il facilite la compréhension des opérations pour les personnes qui y participeront;
- il contribue à démystifier le changement désiré;
- il permet de tester la volonté de changement des membres de l'organisation.

La mise en œuvre est rarement aussi rapide et aussi facile que nous le désirons. Il est même fréquent qu'elle ne se produise jamais. D'une certaine manière, il y a toujours des problèmes inattendus et des retards imprévisibles. Pourtant, la plupart de ces difficultés peuvent être surmontées sans conséquences graves si la mise en œuvre est soigneusement planifiée, les calendriers logiquement établis, les responsabilités clairement réparties et la direction des opérations globales nettement définie. Un plan d'action conçu selon les grandes lignes devra comporter les contrôles nécessaires en ce qui concerne les coûts, le personnel et la conclusion de tous les contrats qui pourront être nécessaires, en particulier s'il s'agit d'un projet de grande envergure. Quel que soit le rôle imparti au consultant au cours de cette phase, il doit être clairement compris de tous (Nations Unies, 1980, p. 51).

Selon les décisions prises à la suite des recommandations, cette étape peut s'accomplir avec ou sans le concours de consultants. Dans le premier cas, l'organisation pourra faire appel soit au cabinet qui a réalisé le diagnostic, soit à un autre cabinet, recruté et sélectionné spécifiquement pour élaborer la planification du changement souhaité, et dont la prestation fera l'objet d'un nouveau contrat. Par la suite, cet autre cabinet pourra ou non être invité à procéder à l'implantation du changement planifié.

La collaboration impliquée pour ces prestations repose sur une tension constante entre l'offreur (le cabinet-conseil) et le demandeur (le client). D'un côté, ces deux partenaires ont besoin d'être en totale confiance pour aller plus vite et mieux à l'essentiel. [...] D'un autre côté, malgré tout, le demandeur, en dépit des avantages retirés de ce climat de confiance, peut craindre d'être manipulé par l'offreur, de lui abandonner certains éléments de son indépendance ou de sa capacité concurrentielle.

Aussi voit-on se dessiner aujourd'hui en Europe, dans certaines grandes entreprises (et le phénomène serait encore plus net aux États-Unis), la mise en œuvre de pratiques de gestion visant à éviter que les offreurs puissent dominer la relation intime qui s'instaure avec les demandeurs, pour la production de services complexes.

Leur esprit général est de diviser les prestations en blocs significatifs et de stimuler la concurrence des offreurs pour chacun de ces blocs, ou d'un bloc à l'autre. C'est ainsi que la rédaction du cahier des charges (la planification) peut être considérée à elle seule comme une prestation. Plusieurs cabinets sont alors mis en concurrence pour le rédiger. Ou bien encore les phases de la production de la prestation ou de leur mise en œuvre

concrète sont confiées à des cabinets différents (Delaunay, 1989, p. 54).

Si les consultants participent à la planification de l'implantation, ils en concevront les grandes lignes en collaboration avec l'interlocuteur ou le client et la lui soumettront après l'avoir complétée. D'autres membres de l'organisation devraient également participer à la conception de ce plan.

Il est toujours jugé souhaitable que le consultant aille aussi loin que possible pour associer ceux qui sont touchés par les recommandations à la planification de la mise en œuvre de ces mêmes recommandations. Il est pratiquement impossible pour les agents de maîtrise et les autres agents de l'utilisateur, d'avoir plus qu'une compréhension très superficielle du programme d'action s'ils ne participent pas d'une certaine façon à la planification de la mise en œuvre. [...]

Dans les limites de ce qui est possible, plus la compréhension est grande, mieux le personnel de l'utilisateur en arrivera à sentir que le programme est en partie sa chose, une chose à la préparation de laquelle il a participé. Ce sentiment d'avoir une part dans le nouveau programme est aussi grandement renforcé si, comme nous l'avons indiqué plus haut, le personnel de l'utilisateur est associé à l'étude [...]. Cette approche permet non seulement d'obtenir un support beaucoup plus grand de la part du personnel de maîtrise et des agents, mais aussi d'arriver à une mise en œuvre beaucoup plus facile (Nations Unies, 1980, p. 51).

12.7 L'implantation du changement

L'étape de la planification a permis d'identifier le cheminement, les moyens et les ressources nécessaires pour implanter le changement désiré. Il s'agit maintenant d'introduire le changement planifié dans l'organisation, en présentant d'abord le plan d'action aux membres de l'organisation, puis en préparant et en mettant en place les activités et finalement en gérant le changement. Voyons en quoi consistent ces tâches avant de préciser le rôle des consultants au cours de cette étape.

12.7.1 La présentation du plan d'action

Divers membres de l'organisation ont participé à l'élaboration du diagnostic, des recommandations et du plan d'action, mais il arrive que l'implantation du changement nécessite la participation de membres ignorés jusqu'alors. Au moment de les associer au changement, il faut donc les informer de son origine, du chemin parcouru, des décisions prises, de la façon de les réaliser, de la contribution que l'on attend d'eux à ce propos et des effets du changement sur leurs rôles et sur leurs tâches ainsi que des bénéfices escomptés.

Puis, comme il est possible qu'ils aient une perspective différente de celle des personnes jusqu'alors associées au projet, il faut recueillir leurs réactions. Afin d'obtenir d'elles le maximum d'information à ce propos, il est préférable de procéder à cette collecte au moyen de rencontres personnelles, de réunions de groupes restreints ou d'un questionnaire, plutôt que lors d'une présentation à un grand groupe suivi de questions et de commentaires.

Cette collecte de réactions permet de vérifier si les membres concernés comprennent bien le sens de la démarche envisagée et du rôle qu'ils auront à y jouer. Elle permet également de considérer de nouveaux aspects de la situation, d'approfondir certains points, de corriger des perceptions erronées et d'ajuster s'il y a lieu le plan d'action. Il faut cependant éviter de le modifier trop hâtivement, ou au contraire de le défendre à tout prix.

L'information fournie aux membres de l'organisation et la prise en compte de leurs réactions contribuera à les mobiliser autour du projet. Selon Lescarbeau et al., cette mobilisation

est plus facile lorsqu'on répond aux conditions suivantes : les bénéfices escomptés sont supérieurs aux coûts prévus; les participants connaissent la voie à suivre pour atteindre les objectifs; ils savent clairement ce que l'on attend d'eux et s'estiment capables de s'acquitter de leurs tâches; les ressources matérielles et financières sont suffisantes; et les résultats obtenus en cours de route répondent aux attentes (2003, p. 176).

12.7.2 La préparation et la mise en marche des activités

La mise en marche des activités nécessite souvent une préparation qui peut prendre diverses formes : planification de certaines activités insuffisamment précisées, rédaction de documents ou d'instruments (un manuel de procédure ou des questionnaires d'évaluation, par exemple); formation du personnel; obtention de certaines autorisations ou de la participation de ressources externes, etc. Les activités sont ensuite progressivement mises en place, et il s'agit alors de gérer leur déroulement.

12.7.3 La gestion du changement

Selon Lippitt *et al.*, (1978), lors de l'implantation du changement, l'organisation fait face à plusieurs problèmes critiques. L'un des plus courants consiste à obtenir du support de la part des personnes concernées. Leur acceptation du changement désiré pose un autre problème. Une troisième

difficulté est d'obtenir une rétroaction appropriée au sujet des conséquences des efforts de changement. Afin de minimiser ou d'éliminer ces problèmes, il faut : favoriser la concertation; procéder à des évaluations formatives; assurer l'autorégulation; prévenir et traiter les résistances.

Favoriser la concertation

En associant les membres concernés au projet de changement et en leur permettant d'y réagir et d'en influencer le cours, la concertation contribuera à répondre à la fois aux trois problèmes mentionnés par Lippitt *et al.* Elle s'obtiendra en faisant circuler rapidement et correctement l'information relative au projet de changement, au moyen de rencontres d'échanges et de mise au point. Ces rencontres serviront en outre à veiller à ce que chacun exécute sa tâche au moment prévu et en harmonie avec les autres, à évaluer l'évolution du projet et, au besoin, à en corriger la trajectoire.

Procéder à des évaluations formatives

Ces rencontres de concertation servent d'évaluation informelle du projet, mais il faut aussi procéder à des évaluations plus formelles, au moyen éventuellement d'instruments spécifiquement conçus à cet égard pouvant fournir des données précises, objectives et si possible, quantifiables, quant au progrès de la démarche. Afin de gérer adéquatement le changement, les responsables de l'implantation ont en effet besoin d'une rétroaction continue leur permettant de réviser leur stratégie de changement, d'en réexaminer les objectifs et de prendre les moyens nécessaires pour les atteindre, soit en ajoutant des ressources au projet, soit en modifiant les rôles assignés aux personnes qui y contribuent, ou de toute autre manière. Lewin (1959) compare cette façon de procéder à celle qui consiste à maintenir une fusée sur sa trajectoire, en recueillant régulièrement des signaux servant à identifier précisément sa position et à y apporter de légères corrections.

Afin de permettre cette rétroaction et de favoriser ainsi l'atteinte des résultats du projet, ces évaluations plus formelles doivent toutefois conserver une nature formative plutôt que sommative. Par évaluation formative, on entend une évaluation qui a principalement pour fonction d'influer sur l'action et non pas de porter un jugement définitif à son égard. Pour ce faire,

les changements devraient être apportés progressivement. Au fur et à mesure que les fonctions d'un sous-groupe sont modifiées ou qu'une activité est expérimentée par l'ensemble du groupe, on effectue une brève évaluation. Si c'est réussi, alors on amorce [le prochain changement] ou une nouvelle activité. Si ce n'est pas réussi, alors on envisage le problème et on y remédie avant d'effectuer le changement suivant (Stryker, 1982, p. 101).

Lippitt *et al.* suggèrent à cet égard

d'adopter une attitude expérimentale face au changement proposé, en soulignant que les changements ne sont pas irréversibles, mais peuvent être abandonnés s'ils s'avèrent insatisfaisants après une période d'essai. [...] Le fait de coupler cette attitude avec une rétroaction des effets du changement rend le processus de changement très flexible (1978, p. 15).

Au cours de l'implantation, il y a donc toute une série de moments critiques qui doivent faire l'objet d'évaluations formatives formelles et informelles. Normalement, les moments où elles auront lieu ainsi que les instruments et les procédures servant à les réaliser sont prévus dans la planification. Elles débutent lors de l'implantation du changement et se poursuivent jusqu'à la terminaison de l'intervention.

Aussi longtemps que les gens se souviennent des anciennes procédures de travail, il y a risque qu'il y ait un retour pur et simple à la situation antérieure. Les contrôles permettent alors de suivre de près la stabilité et la permanence des changements. Ces contrôles ne sont pas omniprésents, mais réalisés seulement aux moments critiques. Ils diminueront ensuite au fur et à mesure qu'il sera impossible de revenir en arrière (Bordeleau, 1986, p. 86).

Assurer l'autorégulation

En plus des correctifs apportés à la suite des évaluations formelles et informelles, il faut habituellement procéder à d'autres ajustements en cours d'implantation, parce que certains moyens empêchent l'atteinte des objectifs visés, parce qu'un incident critique vient perturber le déroulement prévu ou parce que la démarche entraîne des effets secondaires indésirables. Le fait d'associer les personnes concernées à l'évaluation périodique du processus de changement et de leur permettre d'exprimer leurs sentiments à ce propos favorise une autorégulation, c'est-à-dire leur propre prise en charge des ajustements nécessaires.

Prévenir et traiter les résistances

La résistance est inhérente au changement. C'est une réaction socio-émotive à un processus perçu comme menaçant, qui se manifeste par des comportements visant à freiner la démarche en cours. Ce sentiment de menace peut résulter de facteurs internes ou externes aux individus. Les facteurs internes correspondent essentiellement à certains besoins humains fondamentaux que met en question le changement. Selon Maelia (1978), ces besoins fondamentaux sont au nombre de cinq : le besoin de remplir adéquatement sa fonction; le besoin de contrôler son environnement; le besoin d'interagir avec les autres; le besoin de jouir d'une certaine autonomie dans sa tâche et d'y exercer une certaine forme de créa-

tivité; le besoin de maintenir son statut actuel. D'autre part, un responsable qui n'exerce pas un leadership approprié lors de l'implantation du changement, une période mal choisie pour l'implanter, des distances géographiques qui compliquent les échanges, des ressources matérielles et financières limitées ou encore des effectifs insuffisants peuvent constituer des facteurs externes de résistance au changement.

S'il est impossible de supprimer totalement la résistance, puisqu'elle est inhérente au changement, on peut néanmoins en prévenir certaines manifestations en tentant d'éliminer, dans la mesure du possible, les facteurs énumérés ci-dessus. Le fait d'associer les personnes concernées par le changement à son processus d'implantation peut également contribuer à diminuer leurs résistances à ce propos, en les incitant à concevoir des façons de minimiser les conséquences qu'elles anticipent.

Par ailleurs, lorsque des résistances se manifestent, il est préférable d'essayer de les utiliser plutôt que de les nier ou de les refuser. Pour ce faire, il faut les accueillir ouvertement, et même favoriser leur expression en présence des personnes qui gèrent le changement. Cela permettra aux individus qui ressentent des résistances de liquider des tensions qui peuvent déformer leur perception de la réalité et les pousser à exagérer les conséquences négatives du changement. Cela pourra également permettre une meilleure évaluation de ses effets sur le milieu et mettre en évidence des lacunes dans la diffusion de l'information.

12.7.4 L'apport des consultants

Bien que souvent les consultants ne collaborent pas à l'implantation, particulièrement ceux qui jouent un rôle d'expert, il semble que

de plus en plus les offreurs de services complexes sont impliqués dans leur mise en œuvre au sein de l'entreprise. Il ne suffit pas qu'elles [les recommandations] soient produites. Il faut également qu'elles soient adaptées concrètement au milieu humain pour lequel elles ont été élaborées, qu'elles soient diffusées et comprises, appliquées dans le temps, etc. Le système d'interface propre au demandeur joue donc également un rôle de partenaire actif avec les offreurs dans la phase de consommation des recommandations présentées au terme de leur phase de production (Delaunay, 1989, p. 54).

Si les consultants participent « à la consommation des recommandations », leur rôle ne doit pas consister à gérer le projet à la place des membres de l'organisation, mais uniquement à leur fournir l'appui technique nécessaire.

Il n'appartient pas au consultant qui demeure sur place de diriger ou de surveiller la mise en œuvre, mais uniquement de fournir des avis techniques. [...] Il se trouve dans une excellente position pour indiquer dans quelle mesure le libellé des recommandations doit être interprété littéralement et dans quelle mesure il est souhaitable de faire preuve de souplesse dans leur application. [...] Il pourra souvent offrir des capacités techniques directement axées dans le sens du rapport, ce que l'utilisateur n'est pas en mesure de faire. Il peut également avoir des idées utiles au sujet des carences du personnel de l'utilisateur qui limitent la capacité de celui-ci d'exécuter les recommandations figurant dans le rapport (Nations Unies, 1980, p. 52).

L'appui technique apporté par le consultant peut prendre diverses formes. Par exemple, il peut consister à rédiger certains instruments d'évaluation de l'évolution du changement. Il peut également consister à rédiger certains manuels ou encore à concevoir un programme de formation, nécessaires à l'adoption du changement. Dans ce cas, le consultant pourra soit former lui-même le personnel concerné, soit entraîner des formateurs à l'interne qui seront responsables de l'initier aux nouvelles méthodes, soit le diriger vers des sessions de formation dispensées à l'extérieur de l'organisation.

Toutefois, quel que soit le type d'appui fourni par le consultant lors de l'implantation du changement, il consistera toujours à collaborer à l'implantation du changement et à la supervision de son évolution. Cette collaboration, qui peut se révéler précieuse, comporte cependant un risque important : celui que le consultant usurpe indirectement le rôle du client. En effet, certains clients associent si intimement les consultants à la résolution des problèmes qu'ils leur délèguent en fait quelques-unes de leurs responsabilités (Kubr, 1978). S'il est important que le client et le consultant collaborent étroitement à l'implantation du changement et en supervisent ensemble l'évolution, il est également important que le consultant n'usurpe pas indirectement le rôle du client, en prenant à sa place les décisions relatives à la bonne marche des opérations ou en assumant leur quasi-direction (Nations Unies, 1980). Si le consultant devient trop engagé dans l'implantation, il peut devenir le gestionnaire du changement. Cela modifiera significativement son rôle, puisqu'il deviendra une partie du système et ne pourra plus, en conséquence, jouer efficacement son rôle de consultant (Bell et Nadler, 1979).

De surcroît, certains consultants collaborent harmonieusement avec les membres de l'organisation et s'avèrent si utiles à leurs clients que ceux-ci s'en remettent trop à eux, non seulement pour la gestion du changement, mais également pour celle de leurs affaires courantes. C'est une réaction particulièrement tentante, car les cadres des organisations sont souvent trop occupés par leurs tâches usuelles pour réagir aussi rapidement que le consultant à des problèmes particuliers. Le consultant devient alors une sorte de béquille sur laquelle l'organisation s'appuie trop lourdement (Nations Unies, 1980).

C'est en outre une charge qui peut amener le consultant à délaisser certaines activités prévues à son mandat afin d'éviter d'enregistrer un déficit, ce qu'il fait souvent en étant convaincu, à tort, que le client a introduit une nouvelle demande plus pressante, dont l'urgence même l'a empêché d'apporter une modification formelle à son contrat de service. Un contrat qui n'est pas clairement rédigé contribue évidemment à créer des problèmes de ce genre. Avant de s'en remettre au consultant, le client devrait donc réfléchir soigneusement au rôle qu'il désire lui faire tenir dans son organisation, afin d'éviter d'épineux problèmes en dépit des meilleures intentions d'un côté comme de l'autre (Nations Unies, 1980).

CINQUIÈME PARTIE

.....

La *terminaison* de l'*intervention* et l'*éthique* du *consultant*

« Entre le dire et le faire, il y a parfois la mer », dit un proverbe corse. C'est souvent avec cette distance ironique et quelques fois justifiée, que les observateurs regardent les consultants d'entreprise. En effet, comment distinguer ces aventuriers, qui savent tout vous dire de ces professionnels avérés qui savent bien faire ce dont ils vous parlent? On leur reproche souvent une information et une transparence insuffisantes sur leur profession et leur pratique, la poursuite prioritaire des intérêts du cabinet au détriment de ceux du client, etc.

Lepetit, M. et Lévy, E. (2004, p. 76)

Introduction

Cette dernière partie concerne la terminaison du processus de consultation ainsi que l'éthique du consultant.

Le chapitre 13 porte plus particulièrement sur les différentes étapes menant à la clôture d'une consultation. Trop souvent escamotée, la terminaison de l'intervention fait pourtant partie intégrante du processus que mène un consultant. Dans ce chapitre, il sera donc question de la consolidation et de la propagation du changement, du désengagement, de l'évaluation et de la clôture à proprement parler.

Le chapitre 14, quant à lui, porte sur les principes éthiques des consultants. Bien qu'ils ne fassent pas partie d'un ordre professionnel formel (ayant un pouvoir de sanction), les consultants qui se veulent éthiques doivent respecter certains principes de base.

Chapitre 13

.....

La *terminaison* de l'*intervention*

Après la lecture de ce chapitre, vous devriez être en mesure :

- d'expliquer les principales étapes de la clôture de l'intervention;
- d'élaborer des mécanismes de suivi à accorder à l'intervention;
- d'expliquer le processus de désengagement des consultants externes;
- de décrire les composantes de l'évaluation de l'intervention.

La terminaison de l'intervention : une étape qui se prépare!

Lorsqu'un projet approche de sa fin, on pourrait avoir tendance à lui accorder moins d'attention et à se tourner vers le futur. Pourtant, avant de clore ce projet, il reste encore certaines tâches à accomplir. Il faut d'abord consolider et propager le changement, tout en préparant le départ du consultant et en évaluant les résultats de l'intervention. Ce sont les tâches de la terminaison qui, contrairement à ce qu'on pourrait croire, ne constituent pas un simple appendice de l'intervention, mais font partie intégrante du processus de consultation.

[...] la terminaison fait partie intégrante du processus de consultation. Au cours de cette étape, le consultant continue à accomplir des actions qui contribuent à amener le changement désiré au sein du système. Aussi, au moment de l'entente, le consultant doit-il inscrire l'étape de la terminaison dans la démarche et s'engager à mener à bien les activités qui s'y rattachent. (Lescarbeau et al., 2003, p. 192)

13.1 La consolidation et la propagation du changement

La consolidation consiste à s'assurer que le changement est bien enraciné de façon à éviter une régression vers l'état antérieur. La propagation consiste de son côté à étendre le changement à d'autres parties de l'organisation. Alors que la consolidation est toujours essentielle à l'atteinte des objectifs d'un projet, la propagation ne l'est pas toujours, mais s'avère souvent souhaitable.

13.1.1 La consolidation

Selon Lescarbeau *et al.* (2003), quatre indices permettent de constater l'enracinement d'un changement :

1. les comportements visés par le changement et les mécanismes prévus font partie de la routine, du fonctionnement normal du milieu;
2. la majorité des acteurs concernés par le changement ne se réfèrent pas de façon nostalgique aux pratiques antérieures;
3. la majorité des acteurs manifestent un degré raisonnable d'engagement face aux nouvelles pratiques; les gestionnaires n'ont pas recours à des mécanismes de contrôle particuliers pour maintenir le changement;
4. la majorité des acteurs désirent se développer pour devenir de plus en plus compétents dans cette nouvelle situation.

La consolidation est un processus qui prend du temps, mais qui est essentiel. « Il en va de la valorisation des investissements financiers et humains réalisés. Il en va également de la crédibilité de toutes décisions futures importantes » (Klépal et Tailhan, 1989, p. 103). Selon Goodstein (1978, p. 158) : « L'évidence la plus forte de l'efficacité de la consultation se trouve dans la consolidation du changement. Le système-client et le consultant ont besoin de patience et de persévérance afin que le changement se produise et qu'il se consolide. »

Deux éléments peuvent contribuer à la consolidation du changement : les évaluations périodiques effectuées tout au long de l'implantation du changement et l'établissement de systèmes de support. Les résultats des évaluations effectuées à diverses étapes de l'implantation permettent en effet de vérifier le degré d'enracinement du changement, et donc de proposer des mesures susceptibles de le favoriser. Parmi ces mesures, l'établissement de systèmes de support s'avère la plus importante, mais de l'avis de Lippitt *et al.* (1978 p. 17), la plus souvent négligée. Pour ces auteurs,

les meilleurs systèmes de support sont les gens qui s'impliquent dans le changement et veillent à ce qu'il porte fruit. Le changement ne deviendra probablement permanent que si un groupe de personnes valorisent suffisamment l'effort de changement pour continuer à y consacrer leurs énergies.

13.1.2 La propagation

Le fait que les changements apportés à une partie de l'organisation s'étendent ou se propagent à d'autres parties constitue un bon indicateur de sa capacité accrue à s'adapter, à résoudre par elle-même de nouveaux problèmes. Afin de favoriser cette extension ou cette propagation, il faut, selon les termes de Klépal et Tailhan, « valoriser les acquis », c'est-à-dire non seulement donner beaucoup de visibilité à l'effort de changement, mais également mettre en place les moyens pour que l'information concernant les conséquences du changement circule aisément dans toute l'organisation. Selon ces mêmes auteurs, il faut également « bâtir une stratégie interne de transposition de l'expérience » (1989, p. 104) à d'autres parties de l'organisation, puis « nourrir les intentions » d'amélioration, d'innovation, en développant des réseaux de diverses façons : établissement de relations avec d'autres organisations; recherche de partenaires; maillage des compétences à l'interne; fonctionnement par groupes porteurs de projets, etc.

13.2 Le désengagement

Les objectifs de la consultation sont en bonne voie de réalisation. Le consultant doit maintenant préparer son départ de façon plus immédiate. S'il n'a réalisé qu'un court contrat ou s'il n'a fourni que des services impersonnels à l'organisation, la terminaison peut n'être qu'une simple question de fait.

Mais s'il a travaillé auprès de l'organisation durant une longue période de temps, et s'il a été profondément impliqué dans sa culture et ses fonctions, ou s'il a participé à ses crises ou à d'autres événements significatifs, la terminaison peut se compliquer de réactions émotives à la fois de sa part et de celle du client. Pour toutes les personnes concernées, le départ du consultant dans de telles situations peut marquer la fin d'une période d'excitation, de croissance et de travail profondément satisfaisant, et un retour à un fonctionnement plus routinier. La terminaison est souvent la fin d'une relation significative et d'événements partagés – confrontations, faillites, découvertes, crises et succès. La terminaison peut intensifier des sentiments de dépendance et d'intimité, de ressentiment et d'anxiété – créant ainsi des sentiments confus, conflictuels.

En conséquence à ces réactions, les clients ressentent souvent plus de dépendance envers les consultants lorsque le moment du départ approche. Les consultants peuvent encourager cette dépendance, témoignant ainsi de leur propre ambivalence à propos de leur départ. Ces réactions émotives peuvent s'exprimer de diverses façons. Les consultants peuvent découvrir de nouveaux problèmes à l'organisation, de nouveaux besoins qui requièrent leurs services. Les clients peuvent tenter de prolonger la consultation en présentant une vague de nouvelles requêtes d'assistance. Ils peuvent, par des appels téléphoniques persistants, chercher à poursuivre la relation. Ils peuvent introduire des informations importantes ou des sentiments à propos de la consultation et de ses buts qu'ils avaient tus jusqu'alors. D'où la nécessité de retravailler certains aspects de la consultation (Gallessich, 1983, p. 356).

Afin d'éviter de telles réactions, il faut tout d'abord préparer de longue haleine le départ du consultant, puis prévoir, lors de la terminaison, une période de désengagement qui consiste principalement à réduire progressivement l'implication du consultant tout en transférant graduellement ses responsabilités à des membres de l'organisation.

13.2.1 La préparation

Dès le départ, le consultant devrait poser la durée limitée de la consultation comme un fait inéluctable et, par la suite, souligner sa limite temporelle au moyen d'énoncés clairs formulés tout au long du processus.

Plus le conseiller assume les limites de son aide, et particulièrement ses limites de temps, plus il accepte facilement qu'elle se termine à un moment donné et que le client se reprenne en main. [...] La durée limitée a donc d'abord des implications au niveau de la dépendance et de l'autonomie de l'organisation (Tremblay, 1973, p. 530).

Le type d'actions entreprises par le consultant a également des implications sur la dépendance et sur l'autonomie de l'organisation.

Mettre en branle des actions que seul le conseiller est véritablement capable de mener à terme, c'est tenter de se créer un emploi permanent, puisque ce sera le client lui-même qui aura à poursuivre les actions annoncées par le conseiller, et sera incapable probablement de le faire (Tremblay, 1973, p. 530).

La préparation du départ du consultant s'amorce donc dès le tout début de l'intervention, si le consultant veille à ne pas créer de dépendance dans l'organisation cliente, en posant des limites temporelles et opérationnelles à son aide. Il est important pour cela que le consultant ne dépende financièrement d'aucun client. C'est peut-être l'une des raisons pour lesquelles, tel qu'il a été mentionné plus tôt, les clients veulent recruter des consultants qui sont trop occupés pour travailler pour eux; ils cherchent ainsi à éviter ce risque de dépendance qu'engendre un besoin monétaire chez le consultant.

13.2.2 La mise en place

Cependant, quelle que soit la qualité de la préparation du départ du consultant, son imminence soulèvera toujours certaines craintes chez les membres de l'organisation concernés par le projet.

Cette séparation, ou cette terminaison inévitable, s'accompagne toujours d'une certaine forme d'anxiété [...]. Ne pas estimer l'importance d'une telle appréhension chez le client, c'est préparer parfois sa dépendance extrême et conséquemment, au moment du départ du conseiller, un affaiblissement ou une régression de l'organisation au stade de développement où elle se trouvait avant l'intervention (Tremblay, 1973, p. 531).

Bell et Nadler (1979) comparent cette situation à celle des pays colonisateurs qui accordaient l'indépendance à leurs colonies, sans préparation suffisante, engendrant ainsi chaos et guerres civiles. Une réduction progressive de l'implication du consultant accompagnée d'un transfert graduel de ses responsabilités à des membres de l'organisation contribuera à diminuer ou à éviter de telles réactions.

La décision de réduire son implication ne devrait toutefois pas être prise unilatéralement par le consultant, mais en accord avec le client. Afin de faciliter cette prise de décision, ils devraient évaluer conjointement, à différents intervalles au cours de l'intervention, si le mode de fonctionnement adopté à son début devrait demeurer le même ou être modifié. À la suite de l'implantation du changement, en particulier, ils devraient examiner à quel point l'organisation peut en assurer la consolidation et la propagation et dispose des ressources nécessaires pour le faire. La

négociation qui entoure les décisions à ce propos fournit à chacun une excellente occasion de vérifier le degré d'autonomie de l'organisation et de déterminer en conséquence le moment où pourrait débiter le désengagement.

Advenant une décision positive à cet égard, le consultant pourra alors former une ressource interne qui remplira les fonctions qu'il assumait, ou encore transférer graduellement certaines de ses responsabilités à du personnel de l'interne. Parallèlement, il offrira à l'organisation un support moins continu, tout en établissant un calendrier qui lui permettra de revoir périodiquement l'évolution de la situation et d'y apporter les correctifs nécessaires.

Le départ du consultant doit donc

être soigneusement planifié et reconnu à la fois par le client et le consultant. [...] Malheureusement, le consultant qui désire mettre en évidence le besoin de ses services peut facilement démontrer ce besoin en partant à l'improviste ou précipitamment [...] avec pour résultat un client « insécure » et très dépendant du consultant. Un résultat anticipé est que le client en demandera plus, même si son besoin n'est plus essentiel (Bell et Nadler, 1979, p. 210-211).

Le fait que le consultant ait un contrat à honoraires par provision peut accroître la tendance à ne pas planifier soigneusement le désengagement. En effet, comme des fonds ont été réservés pour ses services, on pourra être tenté d'y avoir recours jusqu'à l'épuisement de ces fonds, sans autre forme de procès. Il peut également être plus difficile pour un consultant interne de se désengager, vu qu'il demeure dans l'organisation.

Pourtant, quelles que soient les circonstances, le désengagement du consultant demeure toujours nécessaire puisqu'il devrait normalement contribuer à réduire la dépendance du client. Il est donc toujours souhaitable que celle-ci soit la moins grande possible, mais elle existe toujours. Si l'on n'y voit pas au cours de la période de désengagement, des problèmes importants peuvent se présenter lors de la clôture. Le client pourra trouver des excuses pour que la consultation se poursuive. Il pourra soudainement se découvrir de nouveaux problèmes et de nouvelles ressources financières. De telles réactions peuvent certes contribuer à faire enfler l'ego et le compte bancaire du consultant, mais si elles reflètent une dépendance cultivée chez le client, elles mettent en doute le comportement du consultant. L'un et l'autre devraient s'orienter vers la clôture comme vers l'aboutissement prévu de leur relation.

Toutefois, même si le client et le consultant s'entendent sur une implication réduite, tous deux doivent également reconnaître que cela ne signifie pas de clore aussitôt l'intervention. De fait, il n'est pas souhaitable que la clôture se produise immédiatement parce que le diagnostic sur lequel se fonde la décision de réduire l'implication du consultant peut n'être pas suffisant pour garantir la clôture. Il est préférable que ce dernier diminue graduellement son implication, ce qui lui permettra de réévaluer périodiquement l'évolution de la situation. Les résultats de ces évaluations peuvent en effet démontrer la nécessité d'augmenter son implication auprès de l'organisation. Or, cette décision sera beaucoup plus facile à négocier sur la base d'une implication réduite qu'elle ne le serait si la consultation avait été close.

Finalement, lorsque la consultation approche de sa fin, les rituels facilitent la transition du désengagement à la clôture en la concrétisant. Ils peuvent prendre la forme d'une rencontre entre le consultant et le personnel de l'interne un mois ou plus avant la date de clôture pour identifier toutes les tâches non complétées ou les problèmes non résolus, et établir des priorités pour le temps qui reste. Ils peuvent aussi prendre la forme de rencontres individuelles avec les principales personnes concernées pour réviser le travail accompli, donner et recevoir des rétroactions, terminer certaines tâches et dire au revoir.

13.3 L'évaluation

Tout au long de l'implantation du changement on a procédé à des évaluations formatives du processus d'implantation mais, au cours du désengagement, il devrait y avoir une évaluation sommative de l'entièreté de l'intervention. Ces deux types d'évaluation ont pour but de fournir les informations nécessaires à des prises de décision éclairées, mais la première visait à influencer sur l'évolution de la démarche – elle visait donc une prise de décision plus immédiate et circonscrite –, tandis que la seconde, de par son caractère de sanction, vise à orienter de futures prises de décision.

En effet, tant le client que le consultant ont besoin de savoir si les actions entreprises ont répondu aux besoins de l'organisation identifiés lors du diagnostic, et si elles ont entraîné certains effets secondaires désirables ou pas. Ils ont besoin d'identifier les facteurs qui ont contribué au succès ou à l'insuccès de la consultation, et pour ce faire de porter un jugement sur leur performance respective au cours de ce processus. Les réponses à ces besoins permettront au client de justifier les dépenses de consultation et de faire éventuellement un usage plus productif des services-conseils. Elles permettront au consultant de poursuivre son développement professionnel et de mieux assumer ses responsabilités à cet égard. C'est ce à quoi sert l'évaluation sommative effectuée lors de la terminaison, dont nous précisons maintenant les composantes, les difficultés et le processus.

13.3.1 Les composantes

Il existe différents modèles d'évaluation de la consultation, qui en présentent les principales composantes et illustrent leurs relations, notamment celui de Gallessich (1983) et de Swartz et Lippitt (1975). Nous n'avons pas l'intention de fournir ici une description détaillée de l'un ou l'autre de ces modèles, mais uniquement d'en résumer les principaux éléments, afin de fournir un canevas de base pouvant servir à l'élaboration de plans d'évaluation appropriés. Nous sommes en effet d'accord avec Swartz et Lippitt pour considérer qu'« il n'y a pas une seule bonne façon d'évaluer », que « les consultants et les clients doivent inventer les systèmes d'évaluation appropriés à leurs besoins » mais que ces systèmes doivent se « fonder sur des principes d'évaluation éprouvés » (1975, p. 233). C'est donc surtout de ces principes dont nous traitons ci-dessous, tenant compte du fait que les organisations sont souvent rébarbatives à l'évaluation mais que, de toute façon, il se produit toujours une certaine forme d'évaluation informelle de la consultation, et qu'il est préférable qu'elle ne repose pas seulement sur des impressions subjectives, cela afin de lui assurer une certaine validité.

Toute évaluation comprend quatre composantes principales : les domaines d'évaluation; les sources d'information; les techniques et les instruments de collecte de données; les critères d'évaluation.

Les domaines d'évaluation

Par domaines d'évaluation on entend les aspects de l'intervention sur lesquels portera l'évaluation. Ces domaines peuvent se diviser grosso modo en résultats et en facteurs; ce sont les aspects de l'intervention sur lesquels on tentera d'obtenir des informations afin de poser un jugement à son sujet.

Les résultats correspondent essentiellement à la réponse apportée par l'intervention aux besoins de l'organisation. Dans le chapitre six, lorsque nous avons traité des rôles joués par les consultants auprès des organisations, nous avons affirmé que dans toute demande de consultation, l'organisation a deux types de besoin : un besoin de résultats et un besoin de croissance. L'évaluation des résultats portera donc sur la réponse à chacun de ces types de besoin. Puis, comme cette réponse est susceptible d'avoir engendré certains effets secondaires non prévus (qui sont aussi des résultats d'une certaine façon), on cherchera également à vérifier cet aspect.

Par ailleurs, on voudra connaître les facteurs ayant contribué à répondre à ces besoins et à engendrer ces effets secondaires. Ces facteurs peuvent se subdiviser en deux sous-groupes : les intrants et les processus.

Les intrants sont tous les apports des différentes parties à l'intervention, soit ceux de l'organisation elle-même (temps, argent et autres ressources), ceux de son personnel et ceux de l'équipe de consultants (habiletés, compétences, disponibilité, attitudes, comportements, etc.).

Les processus concernent essentiellement le déroulement de l'intervention, c'est-à-dire les procédures et les moyens employés pour la réaliser (rencontres, sessions de formation, contrôle, etc.) de même que les effets intermédiaires nécessaires à l'atteinte de ses buts (apprentissage, implication, modification des procédures, des attitudes, des comportements, etc.).

Les sources d'information

Afin de recueillir les données nécessaires pour évaluer chacun de ces aspects, on aura recours à diverses sources d'information, qui varieront selon le type de projet et selon le devis d'évaluation, c'est-à-dire le plan conçu à cet égard. Ces sources d'information peuvent être des documents ou encore des individus : les groupes primaires, secondaires et de support, les personnes touchées par l'intervention, l'équipe de consultants, les clients et éventuellement la société.

Les techniques et les instruments de collecte de données

Les données provenant de ces diverses sources seront recueillies au moyen de techniques ou d'instruments qui s'avèrent pratiquement les mêmes que ceux employés pour effectuer le diagnostic, soit l'observation directe, l'entrevue individuelle ou de groupe et le questionnaire. Les remarques déjà formulées à cet égard s'appliquent donc également ici.

Les critères d'évaluation

Les critères d'évaluation sont les indicateurs qui permettent de porter un jugement sur la réponse apportée aux besoins de l'organisation (résultats et croissance) et sur les facteurs ayant contribué à cette réponse (intrants et processus). Dans la mesure du possible ces signes doivent être tangibles et quantifiables. Normalement, ils auraient dû être inscrits dans le contrat de service avec le cabinet-conseil ou encore dans le plan d'action précédant l'implantation du changement.

Par exemple, si l'intervention visait à améliorer la façon dont les cadres gèrent leur temps (résultat attendu), le nombre de projets terminés à l'échéance ou encore la diminution du temps consacré à des tâches administratives et l'augmentation de celui consacré à la gestion de leur personnel pourraient constituer des indicateurs ou encore des critères de l'atteinte de ce résultat.

a) Les critères relatifs aux résultats

Parmi les critères fréquemment employés pour juger de la valeur de la réponse apportée par une intervention aux besoins d'une organisation se trouvent : le degré d'atteinte des objectifs fixés à l'intervention; l'absence d'effets secondaires indésirables; la rentabilité (c'est-à-dire le rapport coûts/bénéfices de l'intervention); ses bénéfices à long terme.

On évalue souvent le degré d'atteinte des objectifs fixés à l'intervention en termes de consolidation (degré d'utilisation de nouveaux systèmes, méthodes, procédures, etc.). Par ailleurs, même si la rentabilité de certains mandats se révèle difficile à évaluer, on considère qu'ils devraient tous ajouter une certaine valeur à l'organisation, qu'il faudrait, si possible, mesurer quantitativement. Cela implique généralement de prévoir un laps de temps suffisant pour pouvoir enregistrer des améliorations notables (diminution du taux de roulement ou d'absentéisme, accroissement de la rapidité des transactions, diminution des plaintes des clients, augmentation de la clientèle, etc.). Quant aux bénéfices à long terme, ils concernent principalement les besoins de croissance de l'organisation et s'expriment d'une part sous la forme d'apprentissages effectués par les membres de l'organisation à la suite de leur exposition aux méthodes et au savoir spécialisés des consultants, et d'autre part sous la forme d'établissement de bases solides pour une future croissance.

Par exemple le système conçu (par le consultant) devrait pouvoir s'adapter à la prochaine génération d'ordinateurs et aux demandes des gestionnaires relatives à la configuration des systèmes; ses conseils concernant les politiques ou les procédures devraient être suffisamment flexibles pour s'adapter à des conditions constamment changeantes; son assistance dans le développement d'une structure organisationnelle devrait lui permettre de s'adapter à des circonstances imprévues (Fuchs, 1975, p. 126-127).

b) Les critères relatifs aux facteurs

D'autre part, pour évaluer les facteurs ayant contribué à répondre aux besoins de l'organisation, on utilisera fréquemment comme critères :

- le temps, l'argent ou les autres ressources (pour ce qui est de l'organisation elle-même);
- les habiletés, les compétences, la disponibilité, les attitudes, les comportements (pour ce qui est du personnel de l'organisation et de celui du cabinet-conseil);
- la pertinence pour ce qui est des moyens, des procédures;
- le degré d'atteinte pour ce qui est des effets intermédiaires de l'intervention.

Les critères qui se rapportent au personnel de l'organisation et du cabinet-conseil sont souvent regroupés sous les titres de « performance » du client et du consultant. Plusieurs auteurs fournissent des grilles permettant d'évaluer leur performance respective lors d'une intervention. Cependant, comme elles correspondent aux préoccupations et intérêts de leurs auteurs, qui peuvent n'être pas ceux des clients, elles se révèlent toutes plus ou moins pertinentes. Il est donc préférable que les clients établissent leurs propres grilles d'évaluation de la performance, compte tenu des objectifs de l'intervention et de leurs attentes personnelles.

Fuchs (1975) suggère pour sa part d'évaluer la performance des consultants de deux façons, l'une quantitative et l'autre qualitative, soit : d'une part en révisant point par point chacun des éléments de la proposition du consultant en vue de s'assurer du respect de ses engagements; d'autre part en évaluant la qualité de son travail de la même façon qu'on évaluerait d'autres services contractuels ou encore la performance du personnel à l'interne.

13.3.2 Les difficultés

À cause, d'une part, de la nature complexe et dynamique du processus de consultation et, d'autre part, du contexte organisationnel dans lequel celle-ci se déroule, il est souvent difficile d'en évaluer correctement les effets. Certains ne sont que temporaires, d'autres n'apparaîtront que plus tard. Même lorsqu'ils se manifestent immédiatement, il peut s'avérer malaisé de les attribuer spécifiquement à la consultation à cause des autres influences qui s'y mêlent. De même, à cause de leur multitude et de leur interdépendance, il peut se révéler impossible d'identifier quels facteurs sont principalement responsables des effets enregistrés. D'autre part, le contexte organisationnel est fondamentalement inhospitalier aux évaluations. Les membres des organisations résistent fréquemment à y participer parce qu'ils n'aiment pas se voir scrutés ou voir interrompre leur travail. En outre, en cours de consultation surviennent souvent de nouveaux problèmes ou des contraintes (politiques, techniques ou autres) qui obligent à modifier les buts de l'intervention et rendent caducs le plan d'évaluation original et les données recueillies préalablement à l'implantation du changement. Parfois, après avoir investi dans un processus d'évaluation, les gestionnaires ne trouvent plus le temps ou l'argent nécessaire pour le poursuivre.

13.3.3 Le processus

Étant donné ces problèmes, avant de décider de procéder à une évaluation de la consultation, les clients devraient soigneusement soupeser les avantages et les inconvénients d'une telle évaluation. Ils devraient principalement se poser trois questions :

- Les objectifs de l'intervention sont-ils suffisamment définis pour être mesurables?
- Les décideurs utiliseront-ils les résultats de l'évaluation?
- L'organisation dispose-t-elle des ressources nécessaires (en budget, en temps et en énergie) pour mener à bien cette évaluation?

Si la réponse à ces questions est positive, il faudra encore préciser l'ampleur et l'importance que devrait prendre le processus d'évaluation. En principe, le temps et l'énergie consacrés à ce processus devraient être proportionnels à ceux consacrés à l'ensemble de l'intervention. Il se peut qu'une simple rencontre entre le consultant et les principaux membres concernés soit suffisante. Il se peut par contre qu'il faille y consacrer beaucoup de temps.

Si l'on décide de procéder à une évaluation en bonne et due forme, les données obtenues au cours de l'évaluation seront soumises au même traitement que celles recueillies lors du diagnostic. Elles seront donc compilées, analysées et interprétées puis feront l'objet de conclusions ou de recommandations ainsi que d'une diffusion auprès d'un plus ou moins grand nombre de membres de l'organisation.

Normalement, les différentes composantes de l'évaluation (domaines d'évaluation, sources, techniques et instruments de collecte de données, critères d'évaluation) de même que les procédures de collecte, de traitement des données et de diffusion des résultats sont consignées dans un devis, qui en explique en quelque sorte la méthodologie. Ce devis devrait faire partie de la planification de l'implantation du changement et donc être conçu préalablement à son implantation afin de permettre de recueillir les données de base nécessaires pour en évaluer les effets. Si le changement consiste par exemple à implanter un programme de perfectionnement en leadership pour les cadres, il faudrait recueillir des données concernant leur performance en leadership avant et après l'implantation de ce programme afin d'en déterminer les effets. Cette planification préalable contribue en outre à clarifier les visées et les critères d'évaluation du changement. Elle servira par exemple à préciser que ce programme destiné aux cadres a pour but d'améliorer, entre autres points, la qualité de leurs communications avec leurs employés, et que cette amélioration devra se manifester par une diminution des griefs ou du taux d'absentéisme.

Préalablement à l'élaboration de ce plan, il y a lieu de se demander qui devrait prendre en charge l'évaluation. Le consultant? Une personne de l'interne? Une personne extérieure à l'organisation? Si c'est le consultant ou une personne de l'interne, cela peut menacer l'objectivité des résultats. Par contre, comme un évaluateur externe est moins familier avec l'organisation, il sera peut-être moins capable d'obtenir la collaboration de ses membres. L'idéal serait d'avoir un spécialiste externe qui agirait comme consultant auprès de personnes de l'interne engagées à la fois dans l'implantation du changement et dans l'évaluation. Si toutefois le consultant prend la responsabilité de l'application du plan d'évaluation, incluant la collecte des données, leur traitement ainsi que la rédaction du rapport d'évaluation, les coûts de cette opération doivent être évalués et inclus dans le contrat de service passé avec lui.

Quelle que soit la personne qui prenne en charge la responsabilité de l'évaluation, les membres de l'organisation (et même éventuellement des représentants des clients et d'autres parties prenantes à l'intervention) devraient collaborer à l'élaboration du devis d'évaluation (but, méthode, échéancier, personnes responsables des diverses tâches). De la même façon que pour le diagnostic, leur participation à l'élaboration de ce plan favorisera sa compréhension et son implantation ainsi que l'acceptation et l'utilisation de ses résultats. Sans compter que les personnes directement touchées par l'intervention s'avèrent particulièrement utiles pour identifier les critères d'évaluation et, par la suite, pour analyser les facteurs ayant influé sur l'intervention.

Cette évaluation sommative devrait avoir lieu durant la phase de désengagement, car en cours de projet, des changements ont pu se produire qui rendent le diagnostic soit partiellement, soit totalement invalide. Il peut alors apparaître nécessaire de réviser le diagnostic et de modifier la réponse. Par ailleurs, si les résultats de l'évaluation montrent que les objectifs de la consultation n'ont pas été atteints, il faut peut-être poursuivre le travail. Si cela n'apparaît qu'au moment de la clôture, il sera éventuellement trop tard pour le faire.

C'est pourquoi il est crucial que l'évaluation survienne au cours de la phase de désengagement. Si l'évaluation sommative se produit durant la clôture, alors les deux parties doivent accepter que tout ce qu'elles peuvent faire c'est de vivre avec les résultats et la situation telle qu'elle se présente. Cela peut soulever le besoin d'avoir recours à une autre consultation ou à un consultant différent (Bell et Nadler, 1979, p. 212).

Préalablement à la clôture, les résultats de l'évaluation devraient également être transmis aux membres de l'organisation. Idéalement, chacun devrait pouvoir consulter le rapport d'évaluation et avoir la possibilité d'en discuter avec les autres membres de l'organisation ainsi qu'avec le consultant. Cette rétroaction peut les aider à percevoir plus clairement leurs problèmes au travail, les motiver à effectuer les changements nécessaires et les aider à déterminer lesquels le sont.

Cependant, il arrive souvent que les effets d'une consultation ne se fassent sentir que plusieurs mois ou même des années après sa terminaison. Le client et le consultant peuvent alors s'entendre sur ce qui pourrait constituer, en l'occurrence, une évaluation acceptable. Ils procéderont néanmoins à la clôture de l'intervention, et l'évaluation finale aura lieu plus tard.

Les dix principales causes d'échec d'un mandat de consultation

Selon Do Marcolino (2008, p. 323-324).

1. Les objectifs ont été mal définis ou ont été mal compris par le consultant.
2. Le planning proposé ou imposé est trop court, irréaliste. Il ne tient pas compte des difficultés qui seront probablement rencontrées.
3. La mission s'étale sur une trop longue période.
4. Les ressources internes sont insuffisantes.
5. Le consultant n'est pas compétent dans ce type de mission.
6. L'équipe de projet est démotivée, ou bien il n'y a aucun travail d'équipe.
7. Le budget réellement disponible est inférieur au coût annoncé – et accepté – par le consultant. Le client cherche, pendant la mission, à faire des économies.
8. Il y a de nombreux opposants internes à la mission.
9. La direction ne soutient pas le projet.
10. Le consultant est isolé et/ou insuffisamment soutenu par sa hiérarchie et son cabinet.

13.4 La clôture

Le changement étant consolidé, le désengagement réussi et l'intervention évaluée, il est maintenant temps de clore la consultation. Cette étape finale devrait être distincte de celle du désengagement, et aussi bien le client que le consultant devraient reconnaître qu'ils s'y engagent ensemble. Cela ne les empêche pas de poursuivre leur relation, mais elle devra se fonder sur d'autres problèmes ou d'autres préoccupations.

Quand la clôture devrait-elle avoir lieu? Souvent les clients et les consultants ne réfléchissent pas beaucoup à cette question. Par exemple, on envisage rarement la possibilité de clore une intervention lorsque le consultant dispose d'un contrat d'une durée indéfinie. La plupart du temps, cependant, le contrat prévoit une date de clôture prédéterminée, considérée comme non négociable. Pourtant, il faudrait toujours envisager la clôture comme une option possible, même lorsque la durée du contrat est indéfinie ou lorsque le consultant n'a pas encore terminé les tâches spécifiées dans le contrat.

La clôture d'une intervention peut se produire dans deux situations principales : 1) les objectifs de l'intervention n'ont pas été atteints, mais le client ou le consultant désirent y mettre fin, à cause de considérations politiques ou financières par exemple, ou parce qu'elle se révèle insatisfaisante ou improductive; 2) les objectifs de l'intervention ont été atteints et le client et le consultant sont d'accord pour y mettre fin. La clôture prendra une tournure différente selon qu'elle répond à l'une ou l'autre de ces situations. Cependant, « que l'effort de changement soit un succès ou une faillite, il vient un moment où il faut quitter et, succès ou faillite, ce processus n'est jamais facile. On est toujours tenté d'en faire "juste un peu plus" ou d'essayer encore une dernière fois », (Lippitt *et al.*, 1978, p. 17).

13.4.1 Comment clore des relations inefficaces?

Comme il a été expliqué dans le premier chapitre, la relation de consultation est une relation volontaire, et chacun devrait pouvoir y mettre fin s'il la juge inefficace. Bien qu'il s'agisse d'une décision difficile à prendre, elle peut servir non seulement à protéger le client et le consultant, mais aussi à les stimuler à modifier leurs comportements et à entreprendre une action plus satisfaisante et productive.

Selon Argyris, lorsque le consultant envisage cette éventualité, il devrait prendre en considération le désir et la capacité du client d'explorer, d'apprendre et de changer plutôt que les changements qu'il peut effectuer au cours d'une période donnée.

Aussi longtemps que les clients essaient véritablement de régler leurs problèmes, la terminaison n'est pas nécessaire. Lorsque les clients refusent ou sont incapables d'être ouverts, d'accepter la responsabilité de leurs comportements, d'expérimenter et d'apprendre, l'intervenant doit envisager l'option de quitter (1970, p. 346).

Un tel choix n'est pas facile, particulièrement lorsque les clients désirent poursuivre la relation. Il peut susciter chez eux des sentiments d'incompétence, les amener à remettre en question leur efficacité personnelle et celle de leur organisation, à se demander comment il se fait qu'on ne puisse les aider, et à devenir très défensifs.

Qui plus est, si la terminaison survient après que l'intervenant ait été « vendu » au système, son départ pourrait créer des anxiétés chez les personnes situées aux niveaux inférieurs [de l'organisation]. Si cet étranger, décrit comme excellent et nécessaire quitte, qu'est-ce que cela implique à propos de l'efficacité du système client? (1970, p. 347).

Le rôle du consultant consiste alors à aider le client à comprendre pourquoi il se sent inefficace et à exprimer ses propres sentiments d'insatisfaction envers lui. Cette clarification pourra amener tant le consultant que le client à modifier leurs comportements. Elle fournit en outre à ce dernier l'occasion de préciser le type de relation qu'il préfère entretenir avec un consultant, et l'incitera éventuellement à en choisir un autre. L'exploration de cette dernière possibilité s'avère importante parce que chaque organisation possède son propre style de fonctionnement dans lequel tout consultant ne saurait être efficace.

Lorsque les préférences des clients sont claires, ils peuvent explorer la possibilité de travailler avec le présent intervenant ou d'en trouver un qui convienne mieux à leur système, et déterminer si leurs préférences amèneront un changement effectif.

L'objectif est de créer un dialogue entre le client et l'intervenant qui les aide tous les deux à clarifier leurs insatisfactions à l'égard de leurs comportements respectifs ainsi que les changements qu'ils désireraient effectuer en vue de créer une relation efficace. Une telle information peut aider les clients à mieux décider s'ils désirent poursuivre le programme s'ils veulent le présent interventionniste, ou sinon, à définir les qualités qu'ils souhaiteraient trouver chez le prochain (1970, p. 348).

13.4.2 Comment terminer des relations efficaces?

Lorsque l'intervention s'est révélée fructueuse, la clôture se manifeste généralement de quatre façons : la remise du rapport final; sa diffusion dans l'organisation; une rencontre de clôture; une célébration.

La remise du rapport final

Toute intervention qui a fait l'objet d'une entente relativement élaborée inclut un rapport d'intervention. Bien qu'il soit préférable de le présenter par écrit, un rapport verbal peut se révéler suffisant lors de brèves interventions. Comme ce rapport final peut être déposé à la suite du diagnostic, nous en avons déjà traité dans la section 13.4 de cet ouvrage, en indiquant sa structure, son contenu, les formes qu'il peut prendre et les avantages d'un rapport écrit pour le client.

Précisons seulement que lorsque le projet a fait l'objet d'une évaluation sommative, une section du rapport final est consacrée à la présentation des résultats de cette évaluation. Cette section s'avère sans doute la plus importante de ce rapport, car elle permet de porter un jugement sur l'atteinte des objectifs du projet de même que sur les facteurs qui y ont contribué.

Rappelons également qu'il est préférable de remettre à l'avance le rapport écrit au client afin de lui laisser le temps d'en prendre connaissance et d'y réfléchir avant la rencontre finale avec le consultant.

La diffusion des résultats de l'intervention

Il est souhaitable que les personnes qui ont vu circuler le consultant dans l'organisation durant un certain temps soient informées du fait qu'il a terminé son mandat, de ses résultats et éventuellement des suites à y donner. C'est non seulement une façon respectueuse de les remercier de leur collaboration, mais une procédure formelle pour clore officiellement le mandat. Le sentiment clair d'achèvement résultant de cette clôture officielle est crucial pour susciter chez les actuels et futurs gestionnaires le désir de rechercher de nouveau une aide extérieure. À cette fin, le client devrait établir un plan spécifique de communication des résultats et des retombées du projet. Le consultant pourra collaborer à l'élaboration de ce plan, mais le client se chargera de son application.

La rencontre de clôture

Lors de la terminaison d'un projet, il devrait y avoir une rencontre de clôture clairement identifiée comme telle, réunissant le client, le consultant et éventuellement certains membres de l'organisation ayant participé à l'intervention. Cette rencontre consiste à y mettre fin de façon explicite et formelle. Cela peut se manifester au cours d'une conversation téléphonique ou par un échange de correspondance, mais une dernière rencontre s'avère vraiment le cadre le plus approprié pour franchir cette ultime étape.

Outre sa fonction de formalisation de la clôture de l'intervention, cette rencontre peut également servir à évaluer l'intervention. Le client a habituellement certains commentaires à formuler à propos du rapport qui lui a été remis. Il peut vouloir obtenir certaines précisions à cet égard. Pour

sa part, le consultant peut vouloir s'assurer de la clarté et de la recevabilité du document qu'il a rédigé, et éventuellement expliquer ses recommandations.

L'un et l'autre peuvent également vouloir examiner les suites à apporter à l'intervention. Elles pourraient consister par exemple : 1) à poursuivre la démarche en cours, si certains objectifs du plan d'action n'ont pas été atteints; 2) à trouver des mécanismes efficaces pour traiter certains effets problématiques de l'intervention; 3) à propager le changement à d'autres parties de l'organisation; 4) à formuler d'autres priorités de changement et de nouveaux objectifs à atteindre.

Afin de donner suite à l'intervention, le client et le consultant peuvent décider de prolonger le contrat qui les liait, d'en négocier un autre, ou encore examiner la possibilité de faire appel à une autre ressource pour réaliser les suites envisagées. Quoi qu'il en soit, ils doivent préparer les actions qui s'imposent pour assurer la continuité et maintenir la mobilisation des énergies.

Le client et le consultant peuvent également profiter de cette rencontre pour évaluer l'intervention. Celle-ci a pu être évaluée plus formellement lors du désengagement, mais le client et le consultant peuvent vouloir en discuter personnellement. S'il n'y a pas eu d'évaluation formelle de l'intervention, cette évaluation informelle s'avère d'autant plus importante. Elle fournit au client et au consultant l'occasion d'examiner avec un certain recul le mandat accompli et les résultats obtenus, de réfléchir à la qualité de leurs actions et de leurs apports respectifs, d'évaluer la dynamique de la mission et le support fourni à l'autre partie, d'identifier des lacunes ou des faiblesses dans leurs propres activités et dans celles des équipes dont ils avaient la responsabilité, et de dégager des modes d'action plus satisfaisants et plus efficaces pour l'avenir.

Cette session de rétroaction mutuelle est une condition nécessaire à la poursuite de toute collaboration future entre le conseil et le client puisqu'on y trouve exprimées les bases sur lesquelles se construiront des missions encore plus efficaces et plus satisfaisantes pour les partenaires (Bordeleau, 1986, p. 89).

La célébration

Si tout s'est bien déroulé et que les deux parties sont satisfaites, cette rencontre prend souvent la forme d'une activité sociale, ou encore débouche sur une célébration quelconque. Bien que celle-ci puisse sembler futile ou superflue, elle fait partie intégrante de l'intervention et constitue en elle-même une intervention. La célébration sert en effet à souligner des événements significatifs et à marquer le passage d'une étape à une autre. Elle est l'occasion de susciter de nouvelles énergies et de préparer la relance. Elle peut avoir lieu à divers moments au cours du processus de consultation, mais est particulièrement indiquée à la clôture. Elle peut prendre toutes sortes de formes : lancement du rapport final, conférence de presse, repas, sortie, etc.

Ainsi donc, la clôture est finale. Un engagement a été rempli. Si tout s'est bien passé, le client ne devrait pas considérer la clôture comme un rejet de la part du consultant, mais plutôt comme le signe de la terminaison réussie d'une relation et d'un engagement particuliers. La clôture devrait leur apporter à tous deux un sentiment de satisfaction.

Cela n'empêche pas le client d'entreprendre d'autres tâches avec le même cabinet, mais ce sera dans le cadre d'un autre contrat. De fait, certains clients font toujours appel aux mêmes consultants, probablement parce qu'ils sont satisfaits de leur travail, mais aussi parce qu'ils se sentent confortables dans la relation établie. Il est difficile en effet pour un client de développer une bonne relation avec un consultant. C'est pourquoi, lors de la clôture, il devrait être clair que la porte demeure toujours ouverte pour un travail ultérieur. Même si, en règle générale, on considère que ce devrait être le client qui rétablisse le contact, il n'y a rien de contraire à l'éthique à ce que le consultant effectue un suivi. Cette façon de faire permet parfois au client de demander à nouveau de l'aide tout en sauvegardant son amour-propre.

Chapitre 14

.....

L' *éthique* du *consultant*

Après la lecture de ce chapitre, vous devriez être en mesure :

- de comprendre et d'expliquer les différents enjeux éthiques du métier de consultant.

Éthique et déontologie : du pareil au même?

Au cours des dernières années, plusieurs organisations (entreprises, associations d'affaires, associations syndicales, groupements professionnels, etc.) se sont dotées de codes d'éthique, de codes de conduite ou de codes de déontologie. Éthique et déontologie... De quoi parle-t-on exactement?

14.1 La déontologie

La déontologie se définit comme : « Un ensemble de règles normées appliquées à un domaine professionnel (par exemple, un ordre professionnel comme l'ordre des experts comptables, l'ordre des médecins... » (Pesqueux et Biefnot, 2002, p. 35). Étymologiquement, le terme signifie « la science des devoirs ».

La déontologie réfère donc à une profession : elle vise l'ordre à l'intérieur d'une profession donnée. Elle est généralement assortie de sanctions définies qui servent à construire une autodéfense des groupes concernés. Par sanctions, on entend généralement des sanctions d'ordre moral (des avertissements, des blâmes, une exclusion temporaire ou permanente du groupe) ou d'ordre pécuniaire (des amendes).

Comme l'expliquent Lescarbeau *et al.* (2003, p. 60), la déontologie se veut prescriptive :

Elle [la déontologie] énonce un ensemble de règles que doit observer un professionnel pour se conformer aux exigences éthiques d'un groupe, d'une association ou d'un ordre professionnel. La dérogation à ces règles entraîne habituellement une réprimande, ou une exclusion temporaire ou permanente, selon la gravité de la faute. Essentiellement, la déontologie régit les rapports d'un professionnel avec ses clients, avec ses collègues ou avec la société, alors que l'éthique les oriente (Lescarbeau et al., 2003, p. 60).

Bien qu'il existe différentes associations de consultants¹, il n'existe pas, à ce jour, d'ordre professionnel des consultants. Certes, un consultant québécois en ingénierie, détenant le titre d'ingénieur, aura à se conformer à l'Ordre des ingénieurs du Québec. Il en est de même pour les psychologues ou encore, les conseillers en ressources humaines agréés, par exemple. Mais qu'en est-il des consultants qui ne sont affiliés à aucun ordre professionnel? Voilà pourquoi, dans le cas des consultants, nous préférons parler d'éthique.

14.2 L'éthique

L'éthique peut se définir comme : « Une discipline portant sur l'ensemble des règles de conduite et des normes considérées comme bonnes et devant être suivies en vue d'établir des relations harmonieuses en société, de donner du sens à ses actions et d'être bien avec soi-même » (Séguin, 2010, p. 5).

De quelle nature sont ces règles dont parle Séguin? Elles sont de trois types : celles qui relèvent de la morale, celles qui émanent des conventions et celles qui découlent de choix personnels. Les règles morales ont pour objectif d'assurer le bien-être d'autrui. Par exemple, on ne s'attaque pas à une autre personne, on ne vole pas ses biens, etc. Les règles qui émanent de conventions visent à assurer le bon fonctionnement de la vie en collectivité (on respecte les feux de signalisation, par exemple). Enfin, les règles qui découlent de choix personnels visent notre propre bien-être.

On distingue généralement l'éthique fondamentale de l'éthique appliquée :

L'éthique fondamentale cherche à identifier les principes de base sur lesquels on peut s'appuyer pour différencier le bon du mauvais et ainsi à établir les règles de conduite. À quoi doit répondre une norme pour que l'on puisse la qualifier d'« éthique »? Est-il possible d'identifier des critères objectifs permettant de distinguer le bon du mauvais? [...] C'est entre autres à ce genre de questions que tente de répondre l'éthique fondamentale. L'éthique appliquée, elle, ajoute une nouvelle donne dans l'analyse, soit le contexte d'application des normes. Existe-t-il des règles de conduite propres aux domaines de l'enseignement et de la santé? Les règles de transparence doivent-elles s'appliquer de la même façon dans une assemblée d'actionnaires et durant une partie de poker? (Séguin, 2010, p. 7)

En consultation, on parlera donc d'éthique appliquée. Quelle que soit la fonction que l'on occupe au sein d'une entreprise, on a souvent à effectuer des choix parmi différentes options qui s'offrent à nous. On dira qu'il y a dilemme éthique

lorsqu'un individu doit faire un choix parmi plusieurs options, de façon unilatérale, lorsqu'au moins une de ces options peut avoir un impact négatif sur le plan de vie d'une autre personne ou d'un groupe de personnes et lorsque des considérations éthiques doivent être prises en considération si l'on veut maintenir une relation harmonieuse entre les personnes concernées (Séguin, 2010, p. 9).

¹ Par exemple, l'*Association of Management Consulting Firms* (AMCF) aux États-Unis, ou encore la Fédération Européenne des Associations de Conseil en Organisation (FEACO).

Concrètement, qu'est-ce que tout cela signifie pour le consultant? Pour le consultant, l'éthique est une posture plus qu'une exigence législative : elle inspire les pratiques plutôt qu'elles ne les obligent. Certes, nombreux sont les cabinets-conseils qui se dotent de codes de conduite ou de codes d'éthique. Mais ces codes relèvent davantage du contrat social que du contrat légal.

14.3 Les principes éthiques en consultation

Gilbert et Lancestre (2008, p. 215) identifient quelques principes éthiques que devraient suivre les consultants :

1. Adopter une attitude « agnostique » et « équidistante ».
2. S'impliquer tout en préservant son indépendance de jugement.
3. Élaborer une méthodologie et une approche « sur mesure ».
4. Recourir à un processus d'intervention qui permette la prise en compte des idées des autres.
5. Assurer le transfert des compétences.
6. Travailler en coproduction avec le client.
7. Donner du sens.

Le premier principe, soit celui d'adopter une attitude « agnostique » et « équidistante », concerne la nécessité, pour les consultants, d'aspirer à la neutralité. Selon Gilbert et Lancestre (2008, p. 215) : « Dans la mesure où le consultant est appelé par des décideurs, il lui est parfois difficile de ne pas épouser le point de vue de son client. Il court ainsi le risque de perdre du même coup toute crédibilité avec les autres acteurs, parties prenantes de l'intervention. »

Le deuxième principe fait référence au fait que le consultant peut être soumis à différentes pressions, déclarées ou implicites (Gilbert et Lancestre parlent de la pression au résultat, de la volonté d'aboutir à des propositions concrètes, du souci d'adopter une méthode ou un point de vue plutôt qu'un autre, etc.). Or, le devoir du consultant est d'aider son client à résoudre une problématique donnée. Même s'il doit demeurer ouvert, « il n'en demeure pas moins libre et indépendant dans le jugement qu'il porte sur l'objet de son intervention » (Gilbert et Lancestre, 2008, p. 216).

Le troisième principe concerne la méthodologie et l'approche préconisée par le consultant. Le devoir du consultant est de proposer une approche qui soit pertinente et cohérente avec la problématique de son client. Certains consultants pourraient être tentés de faire du « copier-coller », en calquant une intervention effectuée précédemment chez un autre client et en l'appliquant à son client actuel. « Cette pratique dont on peut comprendre l'usage n'en est pas moins répréhensible car elle constitue un déni de la singularité d'une problématique et un non-respect du caractère unique du client » (Gilbert et Lancestre, 2008, p. 216).

Le quatrième principe réfère quant à lui au travail collaboratif. Selon les deux auteurs cités précédemment, l'apport de diverses parties prenantes est souvent impératif et les différentes manières de les intégrer au projet doivent être clairement explicitées au début du mandat. Selon eux :

Durant l'intervention, il sera adopté le principe de libre expression dès lors qu'elle se fonde sur une argumentation construite sur le fond et respectueuse dans la forme du point de vue des autres. Ce principe nous paraît garantir la possibilité d'un certain infléchissement de la seule logique gestionnaire dans le sens d'une prise en compte d'autres facteurs que la seule performance, tels que le souci de préservation de la santé et de la sécurité ou bien encore la qualité produite au bénéfice du client.

Le cinquième principe, soit celui d'assurer le transfert des compétences, renvoie à l'un des rôles du consultant. Une bonne intervention se doit de générer des connaissances et également des compétences. De façon plus précise, l'intervention du consultant devra permettre au client de « se prendre en charge » lui-même... « D'une certaine manière et de façon un peu provocatrice, on pourrait dire que l'avenir d'un consultant est sans doute de savoir disparaître en entendant déclarer et mis en œuvre par le client ce qu'un instant auparavant il lui conseillait de faire » (Gilbert et Lancestre, 2008, p. 217).

Le sixième principe fait référence au fait que le consultant et le client doivent travailler en étroite collaboration : chacun des deux doit travailler de manière à contribuer au succès final de la mission. Selon Gilbert et Lancestre (2008, p. 218) : « Le travail du consultant est un travail de sur-mesure. Ceci suppose qu'il parviendra à établir une relation de proximité avec son client ». Nous ajoutons toutefois un bémol à ce principe. Bien que le consultant établisse un contact de proximité avec son client (c'est dans la nature même de son travail), il ne faut pas confondre « relation professionnelle » et « relation amicale », voire « relation amoureuse ». Selon Roy (2008, p. 133) : « Entre l'amitié et la stricte relation professionnelle, il y a tout un éventail de possibilités. Faut-il devenir un ami personnel du client pour parvenir à établir une relation constructive? Où se situent les limites de cette relation? » Roy met le consultant en garde quant à l'amitié, dans les relations professionnelles :

Comment dire à son ami que c'est lui le problème dans l'entreprise? Comment lui refuser le service qu'il vous demande parce qu'il sort du cadre de votre mandat? Comment obtenir des informations des employés et les influencer en faveur d'un changement s'ils soupçonnent le consultant de travailler dans l'intérêt personnel du patron, son ami? (p. 133-134).

Enfin, le septième principe, soit celui de donner du sens, consiste à s'assurer d'impliquer réellement les employés touchés par l'intervention. En tant que consultant, il ne faut pas faire l'erreur de croire que tous les employés seront d'accord avec les finalités du mandat. Il ne faut pas « instrumentaliser » les employés :

L'intervention s'attachera à ne pas cantonner les participants au seul rôle de mise en œuvre. Elle veillera à leur permettre de comprendre et de s'approprier le sens de ce qui est entrepris. Ceci passera par des moments de débats, de temps de réappropriation du sens de l'intervention de façon à ce que cette dernière ne se contente pas de n'être qu'au seul service exclusif des décideurs mais soit bien l'affaire de tous (Gilbert et Lancestre, 2008, p. 218).

Lescarbeau *et al.* (2003) ont également identifié une série de principes éthiques que devraient suivre les consultants. Nous les avons regroupés dans le tableau 14.1.

TABLEAU 14.1

L'éthique du consultant, selon Lescarbeau *et al.*, 2003, p. 63-68

Les valeurs et les principes
Le consultant propose un processus ou une façon de procéder, plutôt qu'une solution pour améliorer la situation.
Il examine avec le client le bien-fondé de l'intervention avant de s'engager dans la formulation d'un projet.
Il évite d'amorcer un processus d'aide s'il n'a pas eu, au préalable, une entente claire.
Il tient compte des éléments principaux du contexte tout en favorisant le choix de cibles pertinentes et précises : il pense globalement et agit localement.
Il encourage la participation de tous les acteurs concernés en faisant circuler l'information.
Il utilise les compétences des acteurs directement concernés pour déterminer les facteurs qui influent sur une situation.
Il invite les personnes qui ont fourni de l'information à réagir à l'ensemble des données et à concourir à leur interprétation.
Il mise sur les forces motrices d'une situation, ainsi que sur le potentiel des personnes et des groupes, tout en prenant en considération les forces restrictives.
Il favorise une démarche de faire faire, de faire avec ou d'apprendre à faire au lieu de faire à la place de ou de faire pour.
Il suscite la créativité dans la recherche de solutions, de correctifs ou de pistes de développement.
Il propose une approche systémique pour analyser une situation, plutôt que d'établir un diagnostic unique ou d'isoler une cause.
Il fait en sorte que le changement désiré devienne important pour l'ensemble des acteurs.
Il planifie la démarche de façon que les acteurs obtiennent des succès à toutes les étapes, ce qui aura un effet d'entraînement.
Il augmente son efficacité en évaluant continuellement l'effet de ses actions dans le milieu et en apportant, au besoin, les correctifs appropriés.
Les comportements et les attitudes
Le rôle du consultant – Dans ses activités, le consultant :
respecte la dignité de toutes les personnes avec lesquelles il est en contact;
incite ses interlocuteurs à assumer leurs responsabilités;
se préoccupe constamment d'améliorer le sort des personnes du milieu dans lequel il intervient;
définit clairement ses intentions professionnelles avant d'agir et s'assure qu'elles sont accessibles.
L'intérêt personnel du consultant – Dans ses activités, le consultant :
évite, dans la mesure du possible, de privilégier ses besoins personnels de valorisation, d'estime de soi et d'affection;
signale les possibilités de conflit d'intérêt lorsque, par exemple, il risque de devenir juge et partie : ses propres intérêts et ceux de son client sont subordonnés à ceux du milieu dans lequel il intervient.
La dimension relationnelle – Dans ses activités, le consultant :
informe son client ou les membres du système-client des effets possibles d'une décision qu'ils s'appêtent à prendre;
évite de placer son client devant le fait accompli;
respecte scrupuleusement la volonté de ses interlocuteurs lorsqu'ils désirent que l'information qu'ils lui ont communiquée reste confidentielle;
est soucieux d'accroître la capacité de son client à résoudre progressivement ou à traiter la situation pour laquelle ce dernier l'a consulté;
s'efforce d'utiliser adéquatement les ressources du milieu, en particulier l'information disponible et l'expérience des membres du système-client.
L'entrée – Pendant la période de clarification de la demande, le consultant :
évite d'orienter la demande du client ou les besoins du système-client selon des préférences personnelles inconciliables avec le type d'intervention qui s'impose;
informe le client et les membres du système-client lorsqu'il entretient des liens professionnels ou personnels avec une personne engagée dans l'intervention ou lorsque ses valeurs et ses opinions personnelles risquent d'avoir des répercussions sur son travail dans le milieu;
évite d'entretenir des ambiguïtés dans la description de ses compétences;
ne s'engage jamais dans un projet d'intervention sans disposer des compétences requises.

(suite page suivante)

L'entente – Dans la préparation et la conclusion de l'entente avec le client, le consultant :
s'assure que les règles du jeu sont claires et que les engagements pris de part et d'autre reposent sur une compréhension commune du projet d'intervention;
respecte les attributions et les champs de compétence des différents acteurs du milieu;
consulte des collègues ou un expert en la matière en cas de doute quant aux orientations à donner à une intervention;
s'abstient de prendre des engagements s'il n'est pas convaincu de pouvoir les respecter;
accepte de redéfinir l'entente conjointement avec son client s'il apparaît que, dans l'intérêt du milieu, elle doit faire l'objet de modifications;
informe clairement les membres du système-client des objectifs et des implications du projet d'intervention.
L'orientation – Au moment d'analyser la situation en vue d'arrêter les pistes d'action, le consultant :
applique les principes ainsi que les normes de rigueur et d'intégrité dans la recherche, l'enregistrement et l'analyse des données et aussi dans la diffusion des résultats;
accorde à ses clients un droit de regard sur son travail : à cet effet, il communique sur demande les données brutes qui ont été utilisées pour définir les priorités d'action, ainsi que les critères servant à pondérer les résultats;
adopte une attitude objective dans l'analyse des données et révisé ses positions lorsque de nouvelles données apparaissent;
considère sérieusement, dans une activité de formation, la transposition des apprentissages à la situation de travail : par conséquent, il écarte les contenus dont l'application ne se limitera qu'au cadre du laboratoire.
La planification et la réalisation. Au moment de mettre en place les priorités retenues par le milieu, le consultant :
évite d'engager des dépenses inutiles ou de faire assumer par le système-client des frais injustifiés : il ne facture que l'équivalent du temps consacré à l'intervention, suivant le tarif établi au départ;
applique des méthodes et des techniques appropriées aux objectifs fixés, au contexte et à la nature du système-client;
évite de fixer, dans le contexte d'un projet d'intervention, des objectifs qui n'ont pas fait l'objet d'un accord explicite avec le client;
n'applique pas des méthodes et des techniques qui ne lui sont pas familières, sauf s'il est certain d'avoir le soutien d'une personne compétente dans le domaine;
n'entretient pas de relations intimes avec un membre du système-client;
n'a pas de relation thérapeutique avec son client ni avec un membre du système-client;
recherche, dans une démarche de résolution des conflits, des solutions compatibles avec la mission, les besoins et les objectifs de l'unité et de l'organisation concernées;
informe le client et les membres du système-client de toute conséquence nuisible pouvant résulter d'une démarche de consultation;
aide à prendre une décision éclairée quant à la poursuite de l'intervention;
ne divulgue au client que l'information qui se rapporte aux objectifs de l'intervention;
ne communique des données personnelles sur un membre du système-client que si celui-ci a été informé au préalable des objectifs de la démarche et s'il lui a donné son accord.
La terminaison – Au moment de conclure sa relation avec le milieu, le consultant :
évalue avec les intéressés le degré d'atteinte des objectifs et la qualité de la relation qu'il a entretenue avec le client et les membres du système-client;
évalue les résultats à partir des critères définis conjointement avec le client;
corrige, le cas échéant, tout effet indésirable résultant de son intervention dans le milieu;
conserve son dossier d'intervention durant une période raisonnable après la fin du projet au cas où ce serait utile ou nécessaire de s'y référer.
Les relations avec les membres de la profession – Dans sa relation avec un collègue ou un concurrent, le consultant :
évite d'utiliser des modèles théoriques ou des instruments conçus par d'autres sans leur en donner le crédit et obtenir les autorisations requises;
veille à obtenir les autorisations des personnes concernées avant de publier les résultats de ses interventions ou assure leur anonymat;
respecte les compétences des autres membres de la profession et évite de les dénigrer devant son client;
contribue au développement de la profession en participant à des activités visant le partage et l'échange, et en collaborant à la formation des jeunes professionnels;
se donne les moyens de maintenir et d'améliorer ses compétences;
fait preuve de discrétion et ne divulgue pas d'information pouvant nuire à ses clients.

En 1983, Gallessich a elle aussi proposé un code d'éthique en consultation se composant de 28 principes que voici :

1. Les clients des consultants sont les agences² qui les recrutent. Les consultants doivent placer les intérêts des clients au-dessus des leurs [...]. Les consultants reconnaissent le directeur de l'agence, son officier principal, comme le représentant officiel de l'organisation et l'autorité finale dans les prises de décision. Dans toutes leurs actions, les consultants supportent l'interprétation que fait cette personne des intérêts de l'agence.
2. Les consultants sont responsables de sauvegarder le bien-être des personnes qu'ils conseillent et des organisations clientes. Les consultants doivent informer les personnes qu'ils conseillent de tout risque potentiel résultant des activités de consultation et aider ces personnes à décider en toute connaissance de cause s'ils doivent ou non utiliser leurs services.
3. Les consultants présentent exactement leurs compétences et leurs limites de façon à éviter les interprétations incorrectes. Ils corrigent immédiatement toute interprétation incorrecte concernant leurs lettres de créance et leur expérience. Ils informent aussi les membres qui les consultent de toute valeur, biais ou relation personnelle ou professionnelle qui serait susceptible d'influer sur leur travail.
4. Les consultants sont soucieux de présenter leur savoir correctement. Ils évitent d'amplifier les problèmes ou les besoins de l'agence. Ils ne font pas de promesses irréalistes concernant les bénéfices de leurs services. Ils ne déforment sciemment aucune information. Ils s'efforcent de corriger toute distorsion faite par d'autres.
5. Lorsque les consultants considèrent qu'un membre qui les consulte se conduit de façon contraire à l'éthique, ils l'expriment à la personne concernée et lui en expliquent les raisons.
6. Les consultants évitent de s'impliquer dans de multiples rôles et relations qui pourraient créer des conflits d'intérêts et ainsi mettre en danger leur efficacité en tant que consultant.
7. Les consultants évitent de manipuler les personnes qui les consultent. Ils cherchent plutôt à augmenter leur indépendance et leur liberté de choix.
8. Les consultants n'acceptent des contrats que s'ils sont suffisamment certains que l'agence cliente bénéficiera de leurs services [...] Les consultants prennent garde à ne pas vendre un point de vue.
9. Les consultants établissent des contrats clairs dont les paramètres sont bien définis.
10. Les consultants remplissent leurs contrats et en respectent les limites.
11. Les consultants cherchent à évaluer les résultats de leurs services.
12. Les consultants prennent la responsabilité d'aider les administrateurs à établir les politiques relatives à la confidentialité de la consultation et à communiquer ces politiques aux membres engagés dans des activités de consultation.
13. Les consultants acquièrent les connaissances et les habiletés de base de leur profession. Ils se tiennent au courant des nouveaux développements théoriques, empiriques et techniques reliés à la consultation. Ils cherchent à maintenir les standards de compétence les plus élevés possibles dans leur pratique en fournissant leurs meilleurs services aux personnes qui les consultent.
14. Les consultants connaissent leurs forces, leurs faiblesses et leurs biais professionnels. Ils se supervisent eux-mêmes pour s'assurer que les contraintes résultant de ces biais ne distordent pas leurs perceptions, leurs attitudes et leurs comportements de façon à interférer.
15. Les consultants sont conscients des caractéristiques personnelles qui les prédisposent à des biais systématiques.
16. Les consultants prêtent attention aux différences entre leurs propres valeurs et intérêts sociaux et politiques et ceux des organisations clientes.
17. Les consultants évaluent régulièrement leurs forces et leurs faiblesses en rapport avec le travail présent et futur. Ils requièrent une rétroaction de la part des personnes qui les consultent.
18. Lorsqu'ils publicisent ou promeuvent leurs services, les consultants prennent soin de les décrire correctement et d'éviter les informations ou les allégations frauduleuses.
19. (Concerne les services sociaux.)
20. Les consultants contribuent à la croissance du savoir par leur propre recherche et expérimentation.
21. Les consultants sont soucieux du bien-être public. Ils prennent garde que leur propre comportement ne mette pas en danger le public.
22. Les consultants contribuent à la formation de consultants moins expérimentés.

² Gallessich parle d'agence plutôt que d'organisation parce qu'elle œuvre auprès d'agences de services sociaux.

23. Les consultants se comportent de façon à protéger la réputation de leur profession.
24. Les consultants coopèrent avec d'autres consultants et avec des membres d'autres professions :
 - en partageant le savoir scientifique et technologique;
 - en n'entreprenant pas d'activités compétitives qui interféreraient avec des relations collégiales;
 - en ne compromettant pas l'autorité de collègues auprès de leurs clients ou du public en général.
25. Les consultants s'informent des honoraires standards dans leur domaine d'expertise et dans la localisation géographique de l'agence. Ils réclament des honoraires qui demeurent dans la norme. Ils ne court-circuitent pas d'autres consultants en abaissant indûment leurs honoraires.
26. Si un consultant remarque qu'un autre professionnel se conduit de façon apparemment contraire à l'éthique, il le rencontre pour discuter de ces perceptions. Si cette conduite persiste, il fait appel à un autre professionnel ou à un groupe professionnel pour révision.
27. Les consultants contribuent à leur profession en participant à des activités d'associations de pairs et en supportant leurs standards.
28. Les consultants prennent les mesures nécessaires pour maintenir et accroître leur efficacité.

14.4 En somme

Expliquer ce qu'est l'éthique n'est pas chose simple. D'abord, de nombreux concepts liés à la question de l'éthique (déontologie, morale, devoir...) ne sont pas nécessairement définis et compris de la même façon par tous. Selon Séguin (2010, p. 1) :

Par exemple, si on demande à des collègues de définir le concept d'éthique, on obtiendra autant de définitions que de personnes se prêtant à l'exercice. Certains auront même de la difficulté à donner une définition quelque peu précise, même si, préalablement, ils auront admis à quel point l'éthique est une dimension importante de la vie. C'est encore plus vrai lorsqu'il s'agit de définir des valeurs telles que la justice, le respect, l'honnêteté et la loyauté, puisque ces notions ne sont pas neutres; leur interprétation requiert une large contribution de la subjectivité.

Les consultants (comme toute autre catégorie de travailleurs) peuvent être confrontés à des dilemmes éthiques. Certes, le vol ou la fraude sont universellement reconnus comme étant des actes répréhensibles (et illégaux). Cependant, une panoplie d'autres gestes peuvent soulever des doutes. Par exemple, jusqu'à quel point le consultant doit-il nouer une relation avec le client? Quand une relation devient-elle trop intime? Ou encore, où se situe la ligne entre l'enthousiasme de vouloir réaliser un mandat et une surévaluation de ses forces et de ses compétences?

La réponse de Roy (2008, p. 134) à propos des relations entre consultants et clients résume bien le processus de résolution d'un dilemme éthique :

Pour toutes les questions ambiguës liées aux limites de la relation avec le client, le consultant peut se demander si cela affecte son jugement objectif et professionnel face à la situation; l'objet du mandat et le fonctionnement de l'organisation; sa prise de décision et la rigueur de l'intervention.

CONCLUSION – Rétrospective et prospective

En guise de conclusion, voici une rétrospective de plusieurs des notions importantes présentées au long de cet ouvrage et, dans un effort prospectif, une idée de l'évolution de la fonction conseil au cours des prochaines années.

Rétrospective

Afin d'aider les personnes concernées de l'organisation cliente à mieux gérer les services-conseils, voici une série de prescriptions qui fournissent une rétrospective à la fois sommaire et enrichie de toutes celles vues au long de cet ouvrage. Sont ensuite énumérées quelques actions ou attitudes fréquemment reprochées aux consultants et que les personnes qui les engagent doivent percevoir et éviter.

Prescriptions pour l'efficacité

Les quelques résultats de recherche concernant la valeur de consultations montrent que les clients y voient peu de bénéfices réels pour eux-mêmes, pour leur organisation ou pour le public en général (Brewer, 1973), ou encore qu'ils les jugent complètement efficaces dans moins de 40 % des cas, et adoptent totalement les recommandations formulées par les consultants dans moins de 30 % des cas (Davey, 1979). Comment rendre cette expérience plus satisfaisante et productive? Les 50 prescriptions décrites ci-dessous voudraient y contribuer. Elles résument en partie le savoir accumulé par tous les auteurs consultés pour la rédaction de cet ouvrage.

La maîtrise de la consultation

1. Renseignez-vous sur la fonction conseil. Des résultats de recherche démontrent que les clients les plus satisfaits sont ceux qui en comprennent bien le processus et ont eu de multiples expériences avec des consultants.
2. Établissez une politique et des procédures relatives à l'emploi de consultants (recrutement, sélection, modalités de participation, évaluation, budgets, etc.)... et appliquez-les.

L'analyse préalable

1. Lorsque vous vous trouvez face à ce qui vous semble un nouveau problème, demandez-vous si ça ne serait pas un problème que beaucoup d'autres ont éprouvé avant vous. Il existe peut-être des solutions reconnues à votre problème.
2. Avant de faire appel à un consultant, procédez à une analyse préliminaire de la situation problématique; efforcez-vous de définir le problème et de trouver une façon de le résoudre.
3. Demandez-vous si l'aide dont vous avez besoin doit nécessairement venir de consultants externes. Peut-être une autre entreprise voudra-t-elle vous laisser engager durant quelques jours ou quelques mois la personne responsable de son succès. Peut-être même trouverez-vous les compétences nécessaires à l'intérieur de votre propre organisation.
4. Avant de rechercher l'apport d'un consultant externe, assurez-vous que le moment et le contexte sont propices à cela.

Le mandat réel à confier au consultant

1. Posez-vous ensuite une question honnête : avez-vous l'intention, les ressources et la volonté d'implanter ses recommandations? Il n'y a pas de plus sûr moyen (et de plus commun) de gaspiller l'argent que de payer des consultants pour effectuer des enquêtes, produire des rapports et des recommandations et ensuite ne rien faire à ce propos.
2. Si vous avez répondu positivement à cette dernière question, reconnaissez que certains changements sont nécessaires et reflétez-le dans la façon de définir le mandat du consultant.
3. Formulez son mandat en termes des résultats que vous voulez obtenir. Décrivez-lui votre besoin de façon aussi détaillée que possible, mais laissez-le trouver les meilleurs moyens de le satisfaire. Sinon, c'est comme si vous preniez un médecin pour un pharmacien.

Le consultant comme personne-ressource

1. Considérez-le comme une personne dotée d'une expertise particulière et comme un collaborateur, et requérez sa participation à toute modification de son mandat.
2. Ne l'utilisez pas comme « alibi », par exemple en ayant une idée précise du problème et en n'admettant pas d'autres points de vue; en achetant ses services pour cautionner vos opinions et pour faire passer certaines mesures; en déformant l'information pour conforter votre point de vue; en le prenant pour arbitre.

3. Révélez-lui votre motivation profonde à réaliser ce projet, même si elle est confidentielle ou légèrement ignoble. Cela peut lui prendre beaucoup de temps pour découvrir que lorsque vous lui avez demandé de réviser la structure de votre organisation, vous vouliez seulement trouver une façon polie de mettre monsieur Untel sur une tablette.

Le choix du consultant

1. Prenez le temps de choisir la bonne personne. Ce choix est de loin le plus important facteur de succès ou d'échec.
2. Choisissez de préférence un consultant qui adoptera une orientation participative plutôt qu'un rôle d'expert. Les consultations réussies sont celles où le groupe client participe abondamment à toutes les phases de la consultation, et particulièrement à la prise de décision et à l'évaluation.
3. Si la personne que vous rencontrez lors des entrevues exploratoires n'est pas celle qui réalisera le travail, faites connaissance avec celles qui le feront avant de les engager.
4. Prenez garde à ne pas trop vous laisser séduire, mais assurez-vous d'être sur la même longueur d'onde (la notion de « fit » est très importante en consultation).

Les honoraires

1. Requérez des offres de service et des analyses détaillées des coûts.
2. Ne soyez pas gêné de discuter de coûts, même si on considère dans une certaine société qu'entre gentlemen l'argent ne change pas de main, sauf pour rembourser des dettes de jeu. Payer quelqu'un pour ses services ne le ramène pas au rang de serviteur, et en discuter avec lui ne fait pas de vous un commerçant.
3. Il peut se révéler très avisé d'accepter de lui verser l'entièreté de ses honoraires, tout en l'engageant à réduire le plus possible les coûts de l'ensemble de l'opération.
4. Quoi que vous fassiez, fixez toujours un montant total pour le projet. Ne fonctionnez pas au « taximètre ».

Le contrat et sa négociation

1. Rédigez un contrat explicite et détaillé.
2. Octroyez une formation spéciale en négociation à certains membres talentueux de votre personnel. Cet investissement pourrait se révéler fort rentable!
3. Planifiez soigneusement votre négociation, et...
4. Si vous voulez être à armes égales, procédez à des répétitions, comme le font les consultants.

Le début du mandat de consultation

1. Impliquez le consultant le plus rapidement possible dans le projet. Les premières décisions sont presque toujours les plus coûteuses et les plus arbitraires. C'est à ce stade qu'un bon professionnel peut vous faire épargner le plus.
2. Posez-lui quelques questions très larges dès le tout début de son mandat. C'est une façon extrêmement simple d'en tirer profit, et pourtant une que l'on oublie très souvent.
3. Renseignez-vous le mieux possible sur ses compétences. Peut-être pourrait-il faire pour vous beaucoup plus que vous ne le pensez.

La gestion du travail du consultant

1. Planifiez minutieusement et rigoureusement l'effort de consultation.
2. Sachez travailler en collaboration avec votre consultant, mais établir aussi des contrôles et des procédures d'évaluation.
3. Considérez l'interaction avec le consultant comme l'une de vos responsabilités de gestionnaire.
4. Ne pensez pas qu'il accomplira son travail sans aucune aide de votre part.
5. Accordez au moins autant d'importance au projet qu'il lui en accorde.
6. Fournissez-lui un interlocuteur interne.
7. Essayez de l'intégrer à une équipe de l'interne, plutôt qu'il n'amène sa propre équipe. Vous obtiendrez ainsi non seulement des résultats à moindres coûts, mais un personnel plus compétent et plus motivé.

8. Assurez-vous que les tâches respectives du consultant et des membres de l'organisation sont clairement identifiées et comprises par chacun.
9. Assurez-vous qu'il travaille étroitement et directement avec les membres de l'organisation, et qu'il favorise leur participation au projet.
10. Fournissez à votre personnel des informations abondantes concernant le projet, son évolution, ses implications, ses répercussions, ses résultats, ses retombées, ses suites, etc.
11. Ne réduisez pas le champ d'investigation du consultant; vous rendriez ainsi impossible toute vue d'ensemble du problème.
12. Accordez-lui l'accès à toutes les ressources dont il a besoin.
13. Ne dirigez pas étroitement son travail et ne le contraignez pas en restreignant ses contacts personnels ou son accès à de l'information.
14. N'essayez pas de lui enseigner son propre travail... mais ne lui demandez pas de faire le vôtre. La distinction entre les fins et les moyens est au cœur de votre relation. Vous êtes l'expert en fins, il est l'expert en moyens.
15. Donnez-lui de la rétroaction. Soyez enthousiaste si vous êtes satisfait, mais si vous ne l'êtes pas, faites-le-lui savoir rapidement et clairement.
16. Ne tentez pas de bloquer ses efforts.
17. N'attendez pas de résultats trop rapidement.
18. S'il arrive un pépin, ne lui jetez pas la pierre; vous avez approuvé son travail!

Le contrôle du mandat

1. Quoi qu'il arrive, n'abdiquez pas. Ne vous laissez pas perdre dans le jargon du consultant et dans son monde. Ce que vous faites et pourquoi vous le faites doit être clair pour vous dans vos propres mots et selon vos propres termes.
2. Gardez toujours un contrôle ferme sur votre consultant : sachez ce qu'il a à faire, pourquoi il le fait, quand il le fera, quelles en sont les implications, quelles en seront les conséquences et les répercussions et combien cela coûtera. Comment il le fait est une autre affaire!
3. Ne terminez pas la consultation sans avertissement, mais ayez le courage de la terminer lorsqu'il le faut.
4. Exigez un rapport final écrit.
5. Célébrez la fin du projet!

Les défauts communément reprochés aux consultants

Certains résultats de recherche indiquent que les gestionnaires trouvent que la qualité du travail des consultants laisse à désirer, que la nature des actions qu'ils posent n'est pas en relation avec les problèmes vécus par l'organisation, qu'ils n'associent pas suffisamment les ressources internes de l'organisation à leur travail, de sorte qu'il n'en résulte pas de transfert de connaissances qui pourraient s'avérer profitables à long terme pour l'organisation (Landry *et al.*, 1982). Plusieurs auteurs (Bellman, 2002; Davey, 1979; Dunoyer, 1989; Jay, 1979; Moore, 1984; Roy, 2008; Stryker, 1982) fournissent par ailleurs des listes d'erreurs que commettent à l'occasion des consultants lors de consultations. Voici une synthèse des points à surveiller.

On reproche parfois aux consultants...

À propos de leur compétence :

- d'utiliser une personne qualifiée pour vendre le contrat au client, puis de le faire réaliser par des consultants inexpérimentés sans supervision appropriée;
- d'être incapables de discerner s'ils disposent des habiletés, expériences et orientations nécessaires pour traiter correctement la situation problématique;
- d'accepter un travail qui ne correspond pas à leur expertise première.

À propos de leur éthique professionnelle :

- d'accepter de trop nombreux engagements, de sorte qu'ils sont surchargés;
- d'être plus préoccupés par leurs honoraires que par leur mandat;
- de cacher le fait qu'une autre entreprise dont ils recommandent les produits ou les services leur paie une commission.

À propos de leurs méthodes de travail :

- d’avoir une préférence pour certains types de diagnostic et de recommandations, ce qui limite leur flexibilité et en conséquence leur efficacité;
- d’appliquer des solutions toutes faites au problème, ou de tenter de l’adapter à leur expertise plutôt que d’adapter leur expertise au problème;
- de ne pas impliquer les cadres supérieurs dans les changements à effectuer;
- de se laisser confiner à une partie de l’organisation plutôt que de créer des liens avec son ensemble, ce qui limite les sources d’information, le diagnostic et les recommandations;
- de ne pas parvenir, par leurs représentations, à inciter le client à appliquer les recommandations;
- de ne pas arriver à compléter le contrat à temps ou dans les budgets prévus;
- de ne pas évaluer la consultation.

À propos de leur attitude :

- de devenir émotivement trop impliqués parce que leur réputation et leurs honoraires sont en jeu;
- de perdre leur objectivité et leur détachement professionnel en s’associant trop intimement au client; de trop vouloir que le projet réussisse selon son point de vue;
- de vouloir être aimés et d’adopter le diagnostic du client, sa perspective et ses intérêts;
- de devenir plus impliqués dans les changements que dans la façon de les amener;
- de refléter une image qui les empêche d’agir comme agent de changement;
- de ne pas parvenir à développer un rapport interactif, sensible avec le client.

À propos de l’adéquation de leur action :

- d’introduire un changement alors qu’il n’est pas nécessaire;
- d’essayer d’effectuer plus de changements que l’organisation ne peut en absorber;
- de ne travailler que sur une partie de l’organisation, alors qu’elle est en interdépendance avec d’autres parties;
- d’intervenir sur le plan du comportement alors que des changements structurels seraient plus appropriés;
- d’effectuer du travail qui pourrait tout aussi bien être accompli par des membres de l’organisation;
- de tenter de réaliser ce qu’ils désirent et non pas ce que le client désire;
- d’éviter d’aborder certains sujets litigieux;
- de ne pas remplir leurs engagements;
- de ne pas résoudre le problème.

On peut constater que certaines prescriptions ont pour but de prévenir des faiblesses observées dans l’action des consultants, ou encore d’éviter aux personnes qui les engagent de commettre elles-mêmes quelques erreurs.

Prospective

La fonction conseil est dynamique et en plein essor. Depuis plus de quatre-vingt-dix ans, la demande de services-conseils s’est constamment accrue, de nouveaux champs d’activités se sont ouverts, des connaissances et des techniques se sont développées. Cette croissance rapide a cependant engendré un certain nombre de problèmes qui résultent principalement du fait que la fonction conseil n’a pas encore véritablement le statut de profession. Cela s’exprime par divers manques : manque de systématisation du savoir et du savoir-faire; manque de diffusion de ces savoirs; manque de données empiriques sur lesquelles les fonder; manque de standards pour réglementer les pratiques et manque de codes d’éthique pour les orienter. Quelles actions les consultants entreprendront-ils au cours des années à venir en vue de résoudre ces problèmes et de servir la société de façon plus responsable?

Tout d’abord, les consultants pourraient prendre une certaine distance par rapport à leurs professions d’origine pour en arriver à se regrouper dans des associations indépendantes et multidisciplinaires consacrées spécifiquement à la consultation. Ce n’est probablement que par le biais du leadership dynamique et éclairé de ces associations qu’ils arriveront à cette structuration de la fonction conseil qui fait tellement défaut présen-

tement. Et ce n'est que lorsque ces associations seront reconnues par les pouvoirs gouvernementaux et par la société qu'elles disposeront de l'autonomie et de l'autorité nécessaires pour réglementer la formation, la pratique et l'évaluation de la fonction conseil. Dans l'exercice de ce leadership dynamique et éclairé et afin d'obtenir cette reconnaissance officielle, ces associations pourraient réaliser certaines tâches essentielles au cours des prochaines années. Par exemple, elles pourraient collaborer à l'élaboration et à la diffusion de programmes de formation spécifiques à la fonction conseil. Elles pourraient assurer la promotion de la recherche et l'évaluation en ce domaine. Elles pourraient également établir des standards et des codes d'éthique visant à réglementer et à orienter les pratiques en consultation.

La formation

Bien que certaines universités en Amérique du Nord et en Europe offrent déjà des cours sur les méthodes et habiletés de consultation, et bien qu'un modèle de formation axé directement sur les processus de la fonction conseil – qui en fournisse une vision systémique et intégrative, totalement indépendante des secteurs professionnels – ait tendance à émerger (du moins dans l'esprit de certains consultants universitaires), ce modèle demeure encore à l'état de souhait.

On peut imaginer qu'afin que la fonction conseil devienne véritablement une profession, les associations indépendantes et multidisciplinaires de consultants collaboreront à l'émergence, à la conception, à l'instauration et à l'application de tels modèles, considérant que :

- ce n'est que lorsqu'une nouvelle spécialité émerge des corpus de diverses occupations traditionnelles pour former un ensemble de savoirs et de pratiques quasi indépendant de ces occupations qu'une profession atteint véritablement son stade de développement ultime;
- pour que la fonction conseil accède à un statut professionnel reconnu, il ne faut pas qu'elle demeure une sous-spécialisation de la formation professionnelle d'origine. Il faut qu'elle devienne une surspécialisation autonome et distincte;
- seule une telle surspécialisation permettra la systématisation du savoir et des pratiques propres à cette activité ainsi que leur ample diffusion auprès des aspirants à la profession.

Parallèlement, les associations indépendantes et multidisciplinaires de consultants pourraient certainement contribuer à l'amélioration du professionnalisme de leurs membres par des publications spécialisées, des congrès, des colloques, etc. On peut facilement imaginer qu'elles inciteraient les cabinets à promouvoir, beaucoup plus qu'ils ne le font présentement, la formation continue de leur personnel. Une telle formation chercherait non seulement à transmettre la « substance » de la consultation, mais aussi « l'art » du praticien. Cette formation permettrait aux consultants d'intégrer théorie et expérience, intuition et application, caractéristiques personnelles et professionnelles et d'acquérir ainsi la maturité professionnelle souhaitable.

La recherche et l'évaluation

On peut également supposer qu'un plus grand intérêt pour la recherche et l'évaluation en activité-conseil résulterait de cette formation spécialisée. « Plus que jamais le rapprochement entre l'enseignement, la recherche et le conseil est à l'ordre du jour » (1989, p. 76), affirme Blanc, en se demandant si les universitaires européens sauront jouer ce rôle... Peut-être faudrait-il aussi se demander si les consultants sauront le jouer, car il n'en va pas que des universitaires. Parions que si!

Les recherches découlant de ce rapprochement pourraient porter sur le type et l'ampleur des besoins pour lesquels les organisations font appel aux consultants, sur la façon dont elles définissent ces besoins, recrutent, sélectionnent des cabinets pour y répondre et négocient des contrats de services avec eux, sur les modalités des réponses fournies par les consultants à ces besoins, sur la part prise par les organisations à ces réponses, etc. Bref, ces recherches couvriraient tout le champ de la fonction conseil.

On peut également imaginer que l'évaluation des services-conseils évoluera comme un domaine de recherche distinct, mais néanmoins relié au premier, avec ses propres méthodes, techniques et instruments pour jauger la qualité des interventions et mesurer leurs effets à court, moyen et long termes sur les membres des organisations, les clients, l'organisation tout entière et enfin la société.

Des modèles théoriques, explicatifs et prescriptifs devraient découler de ces recherches et en alimenter d'autres. Ces modèles pourraient notamment concerner les liens entre les processus de la fonction conseil, ses différentes dimensions, la qualité des services offerts et leurs effets sur la performance des organisations ainsi que la mesure de ces différents aspects.

Les consultants eux-mêmes pourraient intégrer ces modèles à leur pratique et feraient davantage appel aux méthodes scientifiques pour réaliser leurs diagnostics et évaluer les résultats de leurs interventions. Ils contribueraient en outre à la recherche et à l'évaluation dans leur secteur d'activité, répondant ainsi à un vœu formulé par Gallessich (1983, p. 386) :

La consultation, comme toutes les autres pratiques professionnelles, ne sera jamais une science exacte, mais la plupart des praticiens pourraient

grandement améliorer leurs services en intégrant plus largement des perspectives et des méthodes scientifiques. [...] Pour établir une base plus scientifique à la pratique en consultation, on a grand besoin des contributions en recherche de professionnels seniors – qui pour l’instant sont fort modestes.

Ces recherches et ces évaluations contribueraient ainsi à l’avancement des connaissances et à l’amélioration des pratiques en consultation et se répercuteraient en conséquence sur les services offerts aux clients et sur la société tout entière.

Les standards

On peut s’attendre à ce que les associations indépendantes et multidisciplinaires de consultants établissent ensuite des normes ou des standards visant à protéger ceux qui feraient appel aux services de leurs membres. Ces normes serviraient entre autres choses à déterminer qui peut s’intituler consultant et dans quel domaine. Elles serviraient aussi à obtenir des statistiques ou des informations précises au sujet de leur pratique (nombre, secteur d’activité, statut, âge, sexe, etc.), à fixer des échelles approuvées d’honoraires, à garantir la qualité de leurs services ainsi que des possibilités de redressement en cas de travail bâclé.

L’éthique

On peut présumer, enfin, que suivant une tendance que l’on discerne déjà, ces associations établiraient des codes d’éthique auxquels leurs membres se conformeraient. Elles répondraient ainsi à un urgent besoin, car il semble évident qu’on ne peut s’en remettre aux standards individuels pour assurer la protection du public. D’ailleurs, il s’agit là d’une vision à peine futuriste, puisque les consultants sont d’ores et déjà en mesure de combler ce besoin.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Argyris, C. (1970). *Intervention theory and method : a behaviorial science view*. Reading : Addison-Wesley.
- Bahuaud, P., Bailly, D., Barioulet, G. *et al.* (1987). « Quand une PME appelle un conseiller externe ». *Revue Travail et Méthode*, (495), 3-14.
- Barreau du Québec (1989). *Négociation : agir à titre de négociateur*. Cowansville : Yvon Blais.
- Beckman, N. W. (1977). *Negotiations : principles and techniques*. Lexington : Heath.
- Bell, C. R. et Nadler, L. (1979). *The client-consultant handbook*. Houston : Gulf.
- Bellenger, L. (1978). *Les techniques d'argumentation et de négociation*. Paris : Entreprise Moderne d'Édition.
- Bellman, G. M. (2002). *The consultant's calling: Bringing who you are to what you do*. San Francisco : Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Bellman, G. M. (1990). *The consultant's calling*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Bercovitz, A. (1977). « L'intervention est un échange. Échanges sur l'intervention ». *Connexions*, (24), 33-49.
- Berg, D. N. (1977). « Failure at entry ». Dans P. H. Mirvis et D. N. Berg (éd). *Failures in organization development and change: cases and essays for learning* (p. 33-55). New York : Wiley.
- Bermont, H. (1978). *How to become a successful consultant in your own field*. Washington : Bermont.
- Blanc, G. (1989). « Le profil du consultant ». *Revue française de gestion*, (76), 73-77.
- Blondel, M. (1988). « La vente de conseil, produit complexe ». Dans *Qualité intégrale dans les entreprises et professionnalisme des consultants*. Actes du colloque des 19-20 octobre, Lyon : ISEOR.
- Bordeleau, Y. (1986). *La fonction de conseil auprès des organisations*. Montréal : Agence d'Arc.
- Bottin, C. (1991). *Diagnostic et changement : l'intervention des consultants dans les organisations*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Bounfour, A. (1993). *Chers consultants. Enjeux et règles des relations entreprises-consultants*. Paris : Dunod.
- Boussard, V. (2009). « Les consultants au cœur des interdépendances de l'espace de la gestion ». *Cahiers internationaux de sociologie*, 1(126), 99-113.
- Brady, J. (1986). « Considering consultants : when is outside help justified? ». *Management World*, 15 (3), 36-37.
- Brewer, G. D. (1973). *Politicians, bureaucrats and the consultant*. New York : Basic Books.
- Calero, H. H. (1979). *Winning the negociation*. New York : Hawthorne Books.
- Champion, D. P., Kiel, D. H. et McLendon, J. A. (1990). « Choosing a consulting role ». *Training & Development Journal*, 44 (2), 66-67.
- Charsley, W. F. (1987). « Management consultancy : a cost effective resource ». *Management Services*, 21(5), 18-20.
- Cherniss, C. (1978). « The consultation readiness scale: an attempt to improve consultation practice ». *American Journal of Community Psychology*, 6 (1), 15-21.
- Chickillo, G. P. et Kleiner, B. H. (1990). « Skills and roles of consultants : training implications ». *Journal of European Industrial Training*, 14 (1), 26-30.
- Cohen, H. (1982). *Tout peut se négocier*. Montréal : Sélect.
- Cormier, S. (2004). *La communication et la gestion*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Crunenberg, M. (2004). *L'art et la manière d'intervenir en entreprise*. Paris : Éditions d'Organisation.

- Davey, N. G. (1979). « The consultant's role in organizational change ». Dans C. R. Bell et L. Nadler (éd.), *The client-consultant handbook*. (p. 50-55). Houston : Gulf.
- Delaunay, J.-C. (1989). « Services complexes: comment optimiser leur rentabilité pour l'entreprise ». *Revue française de gestion*, (76), 48-54.
- Derr, C. B. (1972). « Successful entry as a key to successful organization development in big city school systems ». Dans W. W. Burke et H. A. Hornstein (éd.), *The Social Technology of Organization Development* (p. 41-52). Toronto : University Associates of Canada.
- Détie, J.-P. (1989). « Paysage du conseil ». *Revue française de Gestion*, (76), 6-14.
- Do Marcolino, P.-M. (2010). *Les fiches outils du consultant*. Paris : Eyrolles/Éditions d'Organisation.
- Dunn, W. N. et Swierczek, F. W. (1977). « Planned organizational change : toward grounded theory ». *Journal of Applied Behavioral Science*, 13(2), 135-157.
- Dunoyer, V. (1989). « Aspects humains du conseil de management ». Dans A. Beaufile et J. M. Guiot (éd.), *Développer l'organisation : perspectives sur le processus d'intervention* (p. 19-30). Boucherville : Gaëtan Morin.
- Dupont, C. (1982). *La négociation : conduite, théorie et applications*. Paris : Dalloz.
- Eckey, D. C. et Robbins, W. D. (1964). *The use of consultants by manufacturers*. Richmond : University of Richmond, Bureau of Business Research.
- Erchul, W. P., Hughes, J. N., Meyers, J., Huickman, J. A. et Braden, J. P. (1992). « Dyadic agreement concerning the consultation process and its relationship to outcome ». *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 3(2), 119-132.
- Fast, J. (1970). *Body Language*. New York : M. Evans.
- Fisher, R. et Ury, W. (1982). *Comment réussir une négociation*. Paris : Seuil.
- Frankenhuis, J.-P. (1979). « How to get a good consultant ». Dans C. R. Bell et L. Nadler (éd.), *The client-consultant handbook* (p. 100-107). Houston : Gulf.
- Fuchs, J. H. (1975). *Making the most of management consulting services*. New York : Amacom.
- Furr, R. M. (1979). « Surviving as a messenger : the client-consultant relationship during diagnosis ». Dans C. R. Bell et L. Nadler (éd.), *The client-consultant handbook* (p. 119-128). Houston : Gulf.
- Gagnon, J. H. (1987). *L'art de bien négocier*. Montréal : Agence d'Arc.
- Gallessich, J. (1983). *The profession and practice of consultation*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Ganesh, S. R. (1978). « Organizational consultants : a comparison of styles ». *Human Relations*, 31(1), p. 1-28.
- Gastou, G. et Thévenet, M. (1989). « La relation conseil-entreprise et son évolution ». *Revue française de gestion*, (76), 67-72.
- Gibb, J. R. (1979). « Is help helpful? » Dans R. Bell et L. Nadler (éd.), *The client-consultant handbook* (p. 108-113). Houston : Gulf.
- Gilbert, P. et Lancelstre, A. (2008). *Le conseil en management. Analyses et études de cas*. Paris : Dunod.
- Goodstein, L. D. (1978). *Consulting with human service systems*. Reading : Addison-Wesley.
- Gouldner, A. W. (1961). « Engineering and clinical approaches to consulting ». Dans W. G. Bennis, K. D. Benne et R. Chin (éd.), *The planning of change* (p. 643-653). New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Greenbaum, T. L. (1990). *The consultant's manual: a complete guide to building a successful consulting practice*. New York : Wiley.
- Greiner, L. et Metzger, R. (1983). *Consulting to management*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Guzzardi, W. Jr. (1965). « Consultants : the men who came to dinner ». *Fortune*, février.
- Hall, E.T. (1969). *The hidden dimension*. New York : Doubleday.

- Hammer, W. et Yulk, G. (1977). « The effectiveness of different offer strategies in bargaining ». Dans D. Danckman (éd.). *Negotiation : Social psychological perspectives* (p. 137-160). London : Sage.
- Harvey, D. F. et Brown, D. R. (1982). *An experimental approach to organization development*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Hawver, D. A. (1985). *Comment développer vos talents de négociateur?* New York : Alexander Hamilton Institute.
- Hébert et G. et Vincent, J. (1980). *L'environnement et le jeu des personnalités dans la négociation collective : facteurs de situation et facteurs psychologiques*. Montréal : Université de Montréal (École de relations industrielles).
- Henley, N. (1979). *Body politics*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Holtz, H. (1990). *Choosing and using a consultant: a manager's guide to consulting services*. New York : Wiley.
- Holtz, H. (1977). *The management consultant*. New York : Wiley.
- Jay, A. (1979). « Rate yourself as a client ». Dans C. R. Bell et L. Nadler (éd.). *The client-consultant handbook* (p. 91-99). Houston : Gulf.
- Jolibert, A. et Tixier, M. (1988). *La négociation commerciale : étude de cas, préparation et stratégie*. Paris : ESF.
- Karraps, C. L. (1974). *Give and take : the complete guide to negotiating strategies and tactics*. New York : Crowell.
- Klépal, J. et Tailhan, J. (1989). *Travailler avec un consultant : du choix au suivi... Comment?* Paris : Éditions d'Organisation.
- Knapp, M. L. (1972). *Nonverbal communication in human interaction*. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Kolb, D. L. et Froham, A. L. (1970). « An organizational development approach to consulting ». *Sloan Management Review*, 12, 51-61.
- Kubr, M. (1978). *Le conseil en management : guide pour la profession*. Genève : Bureau international du travail.
- Landry, M., Malouin, J.-L. et Dragan, G. (1982). *Pour une meilleure utilisation des conseillers en administration*. Québec : Université Laval (Faculté des sciences de l'administration).
- Landry, M. et Malouin, J.-L. (1989). « Pour une meilleure utilisation des experts-conseils en administration ». Dans A. Beaufils et J. M. Guiot (éd.). *Développer l'organisation : perspectives sur le processus d'intervention* (p. 31-48). Boucherville : Gaëtan Morin.
- Laramée, A. et Vallée, B. (1991). *La recherche en communication : éléments de méthodologie*. Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Launay, R. (1982). *La négociation : approche psychosociologique*. Paris : ESF.
- Lepetit, M. et Lévy, E. (2004). « Le consultant en organisation : prestataire et/ou acteur politique? ». *Pratiques psychosociologiques et politique*, X(22), 76-90.
- Lescarbeau, R., Payette, M. et St-Arnaud, Y. (2003). *Profession : consultant*. 4^e édition. Boucherville : Gaëtan Morin.
- Lescarbeau, R., Payette, M. et St-Arnaud, Y. (1990). *Profession : consultant*. Montréal : Presses universitaires de Montréal.
- Levin, E. (1982). *Negotiating tactics : bargain your way to winning*. New York : Fawcett Columbine.
- Lewin, K. (1959). *Psychologie dynamique*. Paris : Presses universitaires de France.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and value*. New York : McGraw-Hill.
- Lippitt, R. (1972). « Dimensions of the consultant's job ». Dans N. Margulies et A. P. Raia (éd.). *Organizational development : values, process and technology*. (p. 112-119). New York : McGraw-Hill.
- Lippitt, G. et Lippitt, R. (1980). *La pratique de la consultation*. Victoriaville : NHP.
- Lippitt, R., Hoggman, G., Sashkin, M. et Kaplan, J. (1978). *Resource book for planned change*. Ann Arbor : Human Resource Development Associates.
- Lippitt, R., Watson, J. et Westley, B. (1958). *The dynamics of planned change*. New York : Harcourt Brace Jovanovitch.

- Louche, C. et Gruffaz, V. (1997). « Explanations and Organizational Intervention ». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(1), 119-124.
- Major, C. (1987). *Techniques d'élaboration d'une offre de services auprès de l'entreprise*. Montréal : Gestion Champs Doré.
- Mann, F. (1968). « Studying and creating change ». Dans W. Bennis, K. Benne et R. Chin (éd.). *The planning of change* (2^e éd. rév.) (p. 176-192). New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Margulies, N. et Raia, A. P. (1972). « Action research and the consultative process ». Dans N. Margulies et A. P. Raia (éd.). *Organizational development : values, process and technology*. (p. 120-128). New York : McGraw-Hill.
- Marsh, P. D. V. (1974). *Contract negotiation handbook*. Westmead : Gower.
- Martinet, A. C. (1984). *Diagnostic stratégique*. New York : McGraw-Hill.
- Massé, P. (1992). *Méthode de collecte et d'analyse de données en communication*. Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- McClelland, D. C. (1975). *Power : the inner experience*. New York : Irvington Publishers.
- McGonagle, Jr., J. (1981) *Managing the consultant : a corporate guide*. Radnor : Chilton Book.
- Mealia, L. W. (1978). « Learning behaviour : the key to understanding and preventing employee resistance to change ». *Group and Organization Studies*, 3(2), 211-223.
- Metzger, R. O. (1985). « Four weeks in the fast lane : a consultant's observation on life as a senior executive ». *Journal of management consulting*, 2(2), 4-6.
- Michel, J. L. (1999). *Les professions de la communication*. Paris : Ellipses.
- Moore, G. L. (1984). *The politics of management consulting*. New York : Praeger.
- Morin, P. (1987). « L'intervention dans l'entreprise et le développement des organisations ». Dans C. Lévy-Leboyer et J.C. Sperandio (éd.). *Traité de psychologie du travail*. Paris : Presses universitaires de France.
- Morin, A. (1992). *Recherche-action intégrale et participation coopérative : méthodologie et études de cas (vol. 1); Théorie et rédaction du rapport (vol. 2)*. Montréal : Agence d'Arc.
- Nations Unies (1980). *Manuel pour l'amélioration de la gestion dans l'administration publique*. New York : Nations Unies (Département de la coopération technique pour le développement).
- Nelson, R. C. et Shifron, R. (1985). « Training model and techniques : choice awareness in consultation ». *Counselor Education and Supervision*, 24(3), 298-306.
- Nierenberg, G. (1979). *L'art de persuader et de bien négocier*. Paris : Tchou.
- Nierenberg, G. (1986). *Tout négociateur pour réussir*. Paris : First.
- O'Neill, P. et Trickett, E.J. (1982). *Community consultation*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Perez, Y. A. (2004). *Pratique du conseil en entreprise*. Paris : Maxima, Laurent du Mesnil.
- Perinel, J. F. et Rande, B. (1988). « Intervention dans une PME en phase de restructuration stratégique ». Dans *Qualité intégrale dans les entreprises et professionnalisme des consultants*. Actes du colloque. Lyon : ISEOR.
- Pesqueux, Y., et Biefnot, Y. (2002). *L'éthique des affaires. Management par les valeurs et responsabilité sociale*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Pinto, P. R. et Noah, S. L. (1980). « Internal vs external consultants : background and behaviors ». *Academy of Management Proceedings*, p. 75-79.
- Pim, D. (1966). « Effective management performance in organizational change ». *Journal of Management Studies*, 3(1), 73-84.

- Rackham, N. et Carlisle, J. (1978). « The effective negotiator. Part I : The behaviour of successful negotiators ». *Journal of European Industrial Training*, 2(6), p. 6-11.
- Radell, W. (1977). « Optimizing the management consultant ». *Data Management*, 15, p. 32-36.
- Raimbault, M. et Saussois, J. M. (1983). *Organiser le changement dans les entreprises et les organisations publiques*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Reddin, W. (1978). « A consultant confesses ». *Management Today*, janvier, p. 67-74.
- Reiman, T. (1985). « Corporate culture determines technology implementation ». *Computer Data*, 10(9), p. 11-12.
- Rhéaume, J. (1982). « La recherche-action : un nouveau mode de savoir? ». *Sociologie et sociétés*, avril, XIV(1), p. 43-51.
- Ridkley, C. R. et Mendoza, D. W. (1993). « Putting organizational effectiveness into practice : the pre-eminent consultation task ». *Journal of Counselling and Development*, 72, p. 168-177.
- Rolland, D. (1981). *Réflexion sur les pratiques d'intervention dans les organisations. Le consultant : agent de changement*. Aix-en Provence : Institut d'administration des entreprises (Centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion).
- Rosnay, J. (1975). *Le macroscope*. Paris : Seuil.
- Roy, F. (2008). *La consultation en entreprise. Théories, stratégies, pratiques*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Rubin, J. Z. et Brown, B. R. (1975). *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. London : Academic Press.
- Schein, E. H. (1999). *Process Consultation Revisited : Building the Helping Relationship*. New York : Addison Wesley.
- Schein, E. H. (1987). *Process Consultation Volume II: Lessons for Managers and Consultants*. Reading : Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1969). *Process Consultation : its Role in Organization Development*. Reading : Addison-Wesley.
- Schlenker, B., Helm, B. et Tedeschi, J. (1973). « The effects of personality and situational variables on behavioural trust ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(3), p. 419-427.
- Séguin, Michel. (2010). *Gérer la dimension éthique en entreprise*. Anjou, Québec : Les éditions CEC.
- Service Canada (2010). Professionnels des services aux entreprises de gestion. http://www.servicecanada.gc.ca/fra/qc/emploi_avenir/statistiques/1122.shtml [page consultée le 18 mars 2012]
- Shenson, H. L. (1980). *The Successful Consultant's Guide to Fee Setting*. Washington : Bermont.
- Shenson, H. L. (1986). *How to Strategically Negotiate the Consulting Contract*. Woodland Hills : Howard L. Shenson.
- Shenson, H. L. (1990). *The Contract and Fee Setting Guide for Consultants and Professionals*. New York : Wiley.
- Steele, F. (1979). « Consultants and detectives ». Dans C. R. Bell et L. Nadler (éd.). *The Client-Consultant Handbook*, p. 129-143. Houston : Gulf.
- Stern, P. et Tutoy, P. (2001). *Le métier de consultant : principes, méthodes, outils*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Stryker, J. C. (1982). *Principles and Practices of Professional Consulting*. Washington : Bermont.
- Swartz, D. et Lippitt, G. (1975). « Evaluating the consulting process ». *Journal of European Training*, 4(5), p. 310-317.
- Taylor, J. W. (1988). « Profile the professional ». *Journal of Management Consulting*, 4(2), p. 16-20.
- Télé-université (1990). *Baccalauréat en communication. Dossier de programme*. Télé-université.
- Tessier, R. (1973). « Consultation : expertise et facilitation ». Dans R. Tessier et Y. Tellier (éd.). *Changement planifié et développement des organisations : théorie et pratique* (p. 533-546). Montréal : IFG.

Touzard, H. (1977). *La médiation et la résolution des conflits : étude psychosociologique*. Paris : Presses universitaires de France.

Tremblay, B. (1973). « Le processus de consultation dans les organisations ». Dans R. Tessier et Y. Tellier (éd.). *Changement planifié et développement des organisations : théorie et pratique* (p. 507-532). Montréal : IFG.

Van de Ven, A. H. et Ferry, D. L. (1980). *Measuring and Assessing Organizations*. New York : Wiley.

Villette, M. (2003). *Sociologie du conseil en management*. Paris : La Découverte.

Villette, M. (1989). *L'homme qui croyait au management*. Paris : Seuil.

Walker, O., Churchill, G. A. et Ford, N. M. (1977). « Motivation and performance in industrial selling : present knowledge and needed research ». *Journal of Marketing Research*, 14(2), p. 156-168.

Warschaw, T. A. (1981). *Négociier : entre vaincre et convaincre*. Montréal : Le Jour.

Zemor, P. (1986). *Un bon conseil : incursions chez les décideurs*. Paris : Olivier Oxban.

RÉSUMÉ

Pierrette Massé a été professeure en communication organisationnelle à la Télé-université de 1990 à 1999. Elle a obtenu un Ph. D. en psychologie à l'Université du Québec à Montréal. Elle a œuvré comme conseillère auprès d'organisations et comme responsable de programmes de recherche en informatisation du travail. À ce titre, elle a également collaboré avec des cabinets-conseils.

Anne-Marie Gagné est professeure en communication organisationnelle à la Télé-université depuis février 2009. Elle a obtenu un Ph. D. en communication à l'Université du Québec à Montréal. Elle a œuvré auprès de nombreuses grandes entreprises québécoises à titre de directrice des communications ou de coordonnatrice des communications. À ce titre, elle a également collaboré avec de nombreux cabinets-conseils.

De plus en plus d'organisations ont recours aux services de consultants. Pourtant, il n'existe pratiquement pas de documents expliquant comment gérer ces services. En quoi consistent-ils précisément? Comment se pratique la fonction conseil? Comment identifier le besoin de services-conseils? Comment négocier un contrat de consultation? Comment établir un partenariat fructueux avec un cabinet-conseil? Comment implanter adéquatement le changement désiré? Comment terminer une intervention? C'est le propos de cet ouvrage.

Il saura intéresser aussi bien les consultants internes des organisations que ceux qui proviennent de l'extérieur, de même que leurs interlocuteurs internes et leurs clients. Il a pour but de permettre aux uns et aux autres de tirer le maximum de satisfaction et de profit de leur collaboration.